UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

"DISEÑO DE UN MODELO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA LEAN MANAGEMENT (ADMINISTRACIÓN ESBELTA), PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR TURISMO, EN LA RAMA HOTELERIA DE EL SALVADOR"

PRESENTADO POR
HENRÍQUEZ LEMUS, GISELA ALEXANDRA
PINEDA OCHOA, GLORIA IVONNE
PORTILLO COLOCHO, JOSÉ ANÍBAL

PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO DE 2007

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA :

DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA GENERAL:

LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO:

ING. OSCAR EDUARDO MARROQUÍN HERNÁNDEZ

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título:

"DISEÑO DE UN MODELO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA LEAN MANAGEMENT (ADMINISTRACIÓN ESBELTA), PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR TURISMO, EN LA RAMA HOTELERIA DE EL SALVADOR"

Presentado por:

HENRÍQUEZ LEMUS, GISELA ALEXANDRA
PINEDA OCHOA, GLORIA IVONNE
PORTILLO COLOCHO, JOSÉ ANÍBAL

Trabajo de Graduación aprobado por:

Docente Director :

ING. RAFAEL ARTURO RODRIGUEZ CORDOVA

San Salvador, Febrero de 2007

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Director :

ING. RAFAEL ARTURO RODRIGUEZ CÓRDOVA

AGRADECIMIENTOS

De una manera muy especial queremos agradecer de principalmente a Dios Todopoderoso por habernos permitido culminar esta etapa de nuestras vidas, poder alcanzar la meta trazada y graduarnos como ingenieros. Porque siempre hemos recibido sus bendiciones en todo momento y porque de muchas formas hemos aprendido lo valioso de la vida a través de la fortaleza que solo en él encontramos.

A nuestras familias, especialmente nuestros padres y hermanos, por apoyarnos de una manera incondicional en este proceso, por sus atenciones, por la comprensión, por el cariño que siempre nos han manifestado y por el consejo que siempre ha estado presente.

A nuestros amigos y compañeros que de una forma especial estuvieron pendientes de nuestro trabajo, colaborando en todo lo que podían, prestando su ayuda en los momentos mas difíciles, brindando lo mas importante en nuestras vidas, una amistad sincera. Gracias amigos, por las palabras de animo y aliento cuando mas las necesitábamos.

A nuestro querido Asesor de Tesis, Ing. Rafael Rodríguez, porque a través del trabajo realizado nos oriento en todo momento, nos brindo su consejo profesional el cual siempre valoraremos, nos enseño a ser buenos profesionales, nos regalo su tiempo y nos demostró la entrega a su trabajo. Gracias Ing., por el apoyo, el conocimiento compartido y por ser más que nuestro asesor un buen amigo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron en nuestro proceso de formación profesional, infinitas gracias.

Pedimos a Dios que nos bendiga en nuestras vidas tanto en el campo profesional como familiar, agradecemos por habernos permitido compartir como grupo de Tesis, apoyarnos como amigos y enseñarnos mutuamente como profesionales. Esperamos firmemente que nos acompañe siempre y nos conduzca al camino de la Felicidad.

Gisela, Ivonne y Aníbal.

ÍNDICE GENERAL

A. INTRODUCCIÓN I

B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO IV

1. OBJETIVO GENERAL IV

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS IV

C. ALCANCES Y LIMITACIONES V

1. ALCANCES V

2. LIMITACIONES V

D. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION DEL ESTUDIO VI

1. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO VI

2. JUSTIFICACIONES DEL ESTUDIO VII

a. Justificación del Estudio VII

b. Justificación del Proyecto VIII

E. RESULTADOS ESPERADOS IX

1. RESULTADOS DEL PROYECTO IX

2. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO IX

F. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA X

1. ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA. X

2. ESTADO A Y B XI

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA XI

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL ESTUDIO 1

A. MARCO TEORICO 2

1. La Industria Turística 2

2. La Industria Hotelera 6

3. La Industria Turística y los Hoteles en El Salvador 10

4. Clasificación de las Empresas Hoteleras 13

B. MARCO LEGAL 20

1. Ministerio de Economía 21

2. **Ministerio de Gobernación** 22
3. **Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales** 23
4. **Ministerio de Hacienda** 24
5. **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social** 25
6. **Ministerio de Trabajo** 27

C. MARCO CONCEPTUAL 27

1. **Generalidades de la Técnica Lean Management** 27
2. **Herramientas del Modelo Lean Management** 30

CAPITULO II. PREDIAGNOSTICO 40

A. JUSTIFICACIÓN DEL PREDIAGNOSTICO 41

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 42

1. **Metodología de investigación de campo** 42
2. **Criterios Para Delimitar La Investigación.** 42
3. **Fuentes de recolección de datos** 43

C. OBJETIVOS DEL PREDIAGNÓSTICO 44

1. **Objetivo General** 44
2. **Objetivos Específicos** 45

D. DETERMINACIÓN DE POBLACIÓN Y DE LA MUESTRA 45

1. **Clasificación De Hoteles** 45
2. **Población de Estudio: Directorio De Empresas Hoteleras** 48
3. **Selección de la Muestra de Investigación.** 50

E. PLAN DE MUESTREO 53

F. DISEÑO DEL INSTRUMENTO 54

G. RESULTADOS DEL PREDIAGNÓSTICO 55

H. CONCLUSIONES DEL PREDIAGNÓSTICO 55

1. **Habitación Estándar** 55
2. **Instalaciones y servicios extras de los Tipos de Hoteles** 57

CAPITULO III. DIAGNOSTICO 60

A. METODOLOGIA DE INVESTIGACION 61

1. **Criterios para Delimitar la Investigación** 61
2. **Fuentes de recolección de datos** 62
3. **Metodología de La Investigación de Campo** 62

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 64
1. Objetivo General 64
2. Objetivos Específicos 64
C. DETERMINACION DE UNIVERSO Y MUESTRA 64
1. Determinación del Universo 64
2. Determinación de la Muestra 66
D. PLAN DE MUESTRO 72
1. Hoteles Pequeños de Ciudad 73
2. Hoteles Pequeños de Lago-Playa 74
3. Hoteles Pequeños de Montaña-Ciudad Colonial 74
4. Hoteles Medianos de Ciudad 75
5. Hoteles Medianos de Lago-Playa 75
6. Hoteles Medianos de Montaña-Ciudad Colonial 76
E. CADENA DE VALOR 78
1. Definición de la Técnica. 78
2. Objetivo de la Técnica 79
3. Aplicación de cadena de valor a pequeños y medianos hoteles 80
4. Cadena Productiva. Ciclo del Servicio. 86
F. RELACION. CADENA DE VALOR, MAPEO DE PROCESO Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS. 91
1. Relación General de la cadena de Valor. 91
G. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 95
1. Cuestionario 95
2. La Guía de Entrevista 105
3. Lista de Verificación 105
H. ANALISIS DE RESULTADOS 105
1. Metodología De Tabulación De La Encuesta 105
2. Conclusiones del Área de Generalidades 106
3. Conclusiones Del Área de Administración 108
4. Conclusiones Del Área De Recursos Humanos 112
5. Conclusiones Del Área De Finanzas 117
6. Conclusiones Del Área De Mercadeo 121
7. Conclusiones Del Área De Operaciones 125
8. Conclusiones de la Entrevista 131

9. Conclusiones de la Check List. 138
10. Conclusiones de las Tabulaciones Cruzadas 142
I. INDICADORES DE LA SITUACIÓN ACTUAL. 159
J. VALIDEZ DE RESULTADOS 170
1. Generalidades del método de Validación 170
2. Resultados De Las Diferentes Fuentes De Información. 171
3. Resultados de la Validez de Información 175
K. DIAGNOSTICO DEL SECTOR DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES. 175
1. Generalidades 175
2. Área De Administración 176
3. Área De Recursos Humanos 176
4. Área De Finanzas 177
5. Área De Mercadeo 178
6. Área De Operaciones 178
7. Cuadro Resumen de Diagnóstico 180
8. Relación Diagnostico con la Cadena de valor 188
L. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS 192
1. Área De Administración 192
2. Área De Recursos Humanos 192
3. Área De Mercadeo 193
4. Área De Operaciones 193
5. Evaluación de Problemas. 194
CAPITULO IV. RELACION DE DIAGNOSTICO Y MODELO DE GESTION 213
A. RELACION DE PROBLEMATICAS Y TECNICAS 214
1. Problemáticas del Diagnostico 214
2. Selección de técnicas a aplicar 215
B. CUADRO RESUMEN DE TECNICAS Y PROBLEMAS 228
C. RELACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y TÉCNICAS PRIORITARIOS 230
CAPITULO V. DESCRIPCION DEL MODELO 235
A. ALCANCES DEL MODELO 236
B. JUSTIFICACION DEL MODELO DE GESTION 237

C. FINALIDAD DEL MODELO 238

D. DETERMINACION DE INVOLUCRADOS. 238

1. Área de Administración. 238

2. Área de Recursos Humanos. 239

3. Área de Mercadeo. 239

4. Área Financiera 239

5. Área de Operaciones 239

E. CADENA DE VALOR DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES. 241

F. FLUJOGRAMA DE LA CADENA PRODUCTIVA. CICLO DEL SERVICIO. 242

G. INTEGRACION DEL MODELO DE GESTION 244

1. Bases para la aplicación del modelo de Gestión Lean 244

2. Integración del Modelo de Gestión Lean Management para Medianos Y Pequeños Hoteles De El Salvador. 247

3. Determinación de componentes 248

4. Descripción de interacción de componentes 249

CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACION DE TECNICAS LEAN MANAGEMENT 257

A. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA EMPOWERMENT 258

1. Antecedentes 258

2. Conceptualización 259

3. Pasos de Aplicación de la técnica 261

B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA HOSHIN KANRI 263

1. Antecedentes 263

2. Conceptualización 266

3. Pasos de Aplicación de la técnica 267

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA 5 S`S 270

1. Antecedentes 270

2. Conceptualización 271

3. Pasos de Aplicación de la Técnica 277

D. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA AYUDAS VISUALES 284

1. Antecedentes 284

2. Conceptualización 284

3. Pasos de Aplicación de la técnica 285

E. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA TPM 286

3. Pasos de Aplicación de la Técnica 294

F. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA EVENTOS KAIZEN 297

1. Antecedentes. 297

2. Conceptualización. 298

3. Pasos de Aplicación de la técnica 299

G. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA MEDIBLES LEAN 301

1. Antecedentes 301

2. Conceptualizacion 302

3. Pasos de Aplicación de la técnica 303

H. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA JUSTO A TIEMPO 304

1. Antecedentes 304

2. Conceptualización 305

3. Pasos de Aplicación de la Técnica 307

CAPITULO VII. DESARROLLO DE COMPONENTES 310

A. INSTRUCCIONES DE MANEJO DEL MANUAL 311

1. Estructura de Subsistemas 311

2. Estructura de Procedimientos 313

3. Catalogo de Formatos 315

B. EMPOWERMENT 316

1. OBJETIVO 317

2. ALCANCE 317

3. POLITICAS 318

4. PRESENTACION DEL MODELO 318

5. DIAGRAMA DE FLUJO 320

6. DESCRIPCION DE PASOS 321

7. CUADRO RESUMEN 348

8. FORMATOS 348

9. CRONOGRAMA DE EMPOWERMENT 349

C. HOSHIN KANRI 350

1. OBJETIVO 351

2. ALCANCE 351

3. POLITICAS 352

4. **PRESENTACION DEL MODELO** 352
5. **DIAGRAMA DE FLUJO** 353
6. **DESCRIPCION DE PASOS** 355
7. **CUADRO RESUMEN** 386
8. **FORMATOS** 387
9. **CRONOGRAMA DE HOSHIN KANRI** 388

D. 5 S`S 389

1. **OBJETIVO** 390
2. **ALCANCE** 390
3. **POLITICAS** 390
4. **PRESENTACION DEL MODELO** 391
5. **DIAGRAMA DE FLUJO** 392
6. **DESCRIPCION DE PASOS** 394
7. **CUADRO RESUMEN** 417
8. **FORMATOS** 418
9. **CRONOGRAMA DE 5 S`s** 419

E. AYUDAS VISUALES 420

1. **OBJETIVO** 421
2. **ALCANCE** 421
3. **POLITICAS** 422
4. **PRESENTACION DEL MODELO** 422
5. **DIAGRAMA DE FLUJO** 423
6. **DESCRIPCIÓN DE PASOS** 423
7. **CUADRO RESUMEN** 434
8. **FORMATOS** 435
9. **CRONOGRAMA DE AYUDAS VISUALES** 436

F. TPM 437

1. **OBJETIVO** 438
2. **ALCANCE** 438
3. **POLITICAS** 439
4. **PRESENTACION DEL MODELO** 439
5. **DIAGRAMA DE FLUJO** 440
6. **DESCRIPCION DE PASOS** 442
7. **CUADRO RESUMEN** 467

8. **FORMATOS** 468
9. **CRONOGRAMA DE TPM** 469

G. EVENTOS KAIZEN 470

1. **OBJETIVO** 471
2. **ALCANCE** 471
3. **POLITICAS** 471
4. **PRESENTACION DEL MODELO** 471
5. **DIAGRAMA DE FLUJO** 473
6. **DESCRIPCION DE PASOS** 474
7. **CUADRO RESUMEN** 486
8. **FORMATOS** 486
9. **CRONOGRAMA EVENTOS KAIZEN** 487

H. MEDIBLES LEAN 488

1. **OBJETIVO** 489
2. **ALCANCE** 489
3. **POLITICAS** 489
4. **PRESENTACION DEL MODELO** 489
5. **DIAGRAMA DE FLUJO** 491
6. **DESCRIPCION DE PASOS** 492
7. **CUADRO RESUMEN** 498
8. **FORMATOS** 498
9. **CRONOGRAMA DE MEDIBLES LEAN** 499

I. JUSTO A TIEMPO 500

1. **OBJETIVO** 501
2. **ALCANCE** 501
3. **POLITICAS** 501
4. **PRESENTACION DEL MODELO** 501
5. **DIAGRAMA DE FLUJO** 503
6. **DESCRIPCIÓN DE PASOS** 505
7. **CUADRO RESUMEN** 536
8. **FORMATOS** 536
9. **CRONOGRAMA DE JUSTO A TIEMPO** 537

CAPITULO VIII. PROCEDIMIENTOS 538

A. DETERMINACION DE COSTO TOTAL POR TECNICA 539

1. **OBJETIVO** 540
2. **ALCANCE** 540
3. **POLITICAS** 540
4. **DIAGRAMA DE FLUJO** 541
5. **DESCRIPCION DE PASOS** 543
6. **CUADRO RESUMEN** 547
7. **FORMATOS** 548

B. PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION 549

1. **OBJETIVO** 550
2. **ALCANCE** 550
3. **POLITICAS** 550
4. **DIAGRAMA DE FLUJO** 551
5. **DESCRIPCIÓN DE PASOS** 553
6. **CUADRO RESUMEN** 565
7. **FORMATOS** 565

C. ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR 566

1. **OBJETIVO** 567
2. **ALCANCE** 567
3. **POLITICAS** 567
4. **DIAGRAMA DE FLUJO** 567
5. **DESCRIPCION DE PASOS** 570
6. **CUADRO RESUMEN** 577
7. **FORMATOS** 577

D. LOGISTICA DE CAPACITACIONES 578

1. **OBJETIVO** 579
2. **ALCANCE** 579
3. **POLITICAS** 579
4. **DIAGRAMA DE FLUJO** 580
5. **DESCRIPCION DE PASOS** 583
6. **CUADRO RESUMEN** 584
7. **FORMATOS** 584

E. GESTION DE LA CAPACITACION 585

1. **OBJETIVO** 586
2. **ALCANCE** 586

3. **POLITICAS** 586
4. **DIAGRAMA DE FLUJO** 586
5. **DESCRIPCION DE PASOS** 590
6. **CUADRO RESUMEN** 593
7. **FORMATOS** 593

F. SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL 594

1. **OBJETIVO** 595
2. **ALCANCE** 595
3. **POLITICAS** 595
4. **DIAGRAMA DE FLUJO** 596
5. **DESCRIPCION DE PASOS** 597
6. **CUADRO RESUMEN** 601
7. **FORMATOS** 601

CAPITULO IX. FORMATOS 602

A. FORMATOS DE TECNICA EMPOWERMENT 603

B. FORMATOS TÉCNICA HOSHIN 608

C. FORMATOS TECNICA 5 S`S 624

D. FORMATOS DE TECNICA AYUDAS VISUALES 631

E. FORMATOS TÉCNICA TPM 633

F. FORMATOS TECNICA EVENTOS KAIZEN 642

G. FORMATOS DE TECNICA MEDIBLES LEAN 646

H. FORMATOS DE TECNICA JUSTO A TIEMPO 649

I. FORMATOS DE PROCEDIMIENTOS 655

1. **Formatos Procedimiento PROC-01** 655
2. **Formatos Procedimiento PROC-02** 658
3. **Formatos Procedimiento PROC-03** 663
4. **Formatos Procedimiento PROC-04** 667
5. **Formatos Procedimiento PROC-05** 670

CAPITULO X. VALIDACION DEL MODELO 675

A. GENERALIDADES DE LA VALIDACIÓN 676

B. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE VALIDACION 679

C. SELECCIÓN DE TECNICAS A APLICAR 679

1. **Problemas de Diagnostico Priorizados.** 679
2. **Técnicas Aplicables a los problemas.** 680
3. **Selección de Puntos Críticos por técnica** 681

D. SELECCIÓN DEL HOTEL TIPO 682

1. **Definición de Criterios a Evaluar** 682
2. **Evaluación de Alternativas.** 684
3. **Descripción del Hotel Seleccionado** 685

E. PLANEACION DE LA APLICACIÓN 686

1. **Políticas de la Puesta en Marcha.** 686
2. **Pasos de técnicas a Aplicar** 686
2. **Cronograma de Aplicación.** 693
3. **Indicadores a Analizar** 696

F. PUESTA EN MARCHA EN EL HOTEL. 701

1. **Definición de la Situación Actual** 701
2. **Aplicación de la Técnica Empowerment** 704
3. **Aplicación de la Técnica Hoshin Kanri** 732

G. ANALISIS DE RESULTADOS 836

1. **Resultados de la Aplicación del Modelo** 836
2. **Conclusiones De Validación** 839

H. IMPACTO DE TÉCNICAS AL FACTOR CLIENTE 841

1. **Aporte De Empowerment** 841
2. **Aporte de Hoshin Kanri.** 841
3. **Aporte De Las 5's Al Factor Cliente.** 842
4. **Aporte De Las Ayuda Visuales Al Factor Cliente.** 843
5. **Aporte del Mantenimiento Preventivo Total.** 843
6. **Aporte De Eventos Kaizen** 843
7. **Aporte de los Medibles Lean.** 844
8. **Aporte De Justo A Tiempo Al Factor Cliente.** 844

CAPITULO XI. RESULTADOS DEL MODELO EN FUNCION DE DESPERDICIOS 845

A. RESULTADOS A PARTIR DE LAS 7 MUDAS 846

1. **Los 7 tipos de desperdicios en Lean Management** 846

B. PROPUESTAS DE AHORRO DE ENERGÍA 850

1. Consumo de energía por los equipos.....850

CAPITULO XII. COSTO DEL PROYECTO Y CRONOGRAMA INTEGRADO.....861

CAPITULO XIII. EVALUACIONES DEL PROYECTO.....869

A. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL MODELO LEAN MANAGEMENT PARA LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES......870

1. Determinación de los Beneficios......872

2. Determinación de los Costos del Proyecto.....877

3. Flujo de Efectivo.....880

4. Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).....882

5. Valor Actual Neto (VAN).....883

6. Tasa Interna de Retorno (TIR).....884

7. Análisis de Sensibilidad......885

B. EVALUACIÓN SOCIAL.....889

CAPITULO XIV. PLAN DE IMPLANTACION DEL MODELO LEAN MANAGEMENT.....892

A. AUTOEVALUACION DE HOTELES.....893

1. Aplicación del Instrumento.....893

B. ACTIVIDADES DE IMPLANTACION.....900

1. Preparación de involucrados......900

2. Capacitación General del Modelo.....900

3. Implementación del Modelo Diseñado.....900

C. ESTRATEGIAS DE EJECUCION.....901

D. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS.....902

1. Preparación de Involucrados......904

2. Capacitación General del Modelo.....904

3. Implementación del Modelo Diseñado.....905

E. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION.....905

F. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION.....910

1. Organigrama.....910

2. Descripción de Funciones.....910

CONCLUSIONES.....914

RECOMENDACIONES 917

BIBLIOGRAFÍA 918

GLOSARIO TÉCNICO 922

ANEXOS 927

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Empresa Esbelta 28
Figura 2: Modelo De Administración Esbelta 29
Figura 3: Pirámide de Control Visual 37
Figura 4: Metodología de Investigación 63
Figura 5: Cadena de Valor, Pequeños y Medianos Hoteles 85
Figura 6: Ciclo Productivo, Pequeños y medianos hoteles 88
Figura 7: Mapeo Jerárquico de procesos 89
Figura 8: Áreas de Actuación 90
Figura 9: Diagrama de Pareto 227
Figura 10: Cadena de Valor de Pequeños y Medianos Hoteles 241
Figura 11: Diagrama de Flujo del Servicio Parte 1 242
Figura 12: Diagrama de Flujo del Servicio Parte 2 243
Figura 13: Modelo Integrado, Preliminar 247
Figura 14: Interacción de Técnicas 248
Figura 15: Subsistema 1. Empowerment del Personal 249
Figura 16: Subsistema 2. Hoshin Kanri 250
Figura 17: Subsistema 3. 5 S`s y Ayudas Visuales 252
Figura 18: Subsistema 4. TPM 253
Figura 19: Subsistema 5. Mediciones Lean y Evento Kaizen 254
Figura 20: Subsistema 5. Justo a tiempo 256
Figura 21: Fase 1: Planeación Estratégica (Preactiva) 268
Figura 22: Pirámide de Ayudas Visuales 272
Figura 23: Selección de Elementos 273
Figura 24: Organización de Elementos 274
Figura 25: Etapas de la Disciplina 282
Figura 26: Organización TPM 292
Figura 27: Esquema TPM en el tiempo 295
Figura 28: Figuras para Flujograma 312
Figura 29: Modelo de Empowerment 319
Figura 30: Flujograma Empowerment 320
Figura 31: Gantt de Empowerment 349
Figura 32: Modelo de Hoshin Kanri 352
Figura 33: Flujograma de Hoshin Kanri Parte 1 353
Figura 34: Flujograma de Hoshin Kanri Parte 2 354
Figura 35: Fase 1 de Hoshin Kanri 355
Figura 36: Fase 2 de Hoshin Kanri 361
Figura 37: Misión Operativa de los Hoteles 369
Figura 38: Modelo de Catchball 374
Figura 39: Fase 3 de Hoshin Kanri 377
Figura 40: Modelo de Despliegue de Estrategias 378
Figura 41: Modelo Hoshin por Nivel 379
Figura 42: Fase 4 de Hoshin Kanri 381
Figura 43: Fase 5 de Hoshin Kanri 384
Figura 44: Gantt de Hoshin Kanri 388
Figura 45: Modelo de 5 S`s 391
Figura 46: Flujograma de 5 S`s Parte 1 392
Figura 47: Flujograma de 5 S`s Parte 2 393
Figura 48: Plan de reubicación de elementos. 403
Figura 49: Esquema de Disciplina 411
Figura 50: Gantt de 5 S´s 419
Figura 51: Pirámide de las Ayudas Visuales 421
Figura 52: Flujograma de Ayudas Visuales 423
Figura 53: Ejemplo de Uso del Mapa 5 S de un hotel para los artículos agrupados por frecuencia 433
Figura 54: Mapa 5 S para asignar responsabilidades en la Fase de Limpieza de la técnica 5 S. 433
Figura 55: Gantt de 5 S`s 436
Figura 56: Modelo de Aplicación TPM 439
Figura 57: Flujograma TPM Parte 1 440
Figura 58: Flujograma TPM Parte 2 441
Figura 59: Fase 1 de TPM 442

Figura 60: Estructura de Equipos TPM 448
Figura 61: Fase 2 de TPM 450
Figura 62: Fase 3 de TPM 460
Figura 63: Fase 4 de TPM 465
Figura 64: Gantt de TPM 469
Figura 65: Modelo de Eventos Kaizen 472
Figura 66: Flujograma de Evento Kaizen 473
Figura 67: Gantt de Evento Kaizen 487
Figura 68: Modelo de Mediciones Lean 490
Figura 69: Flujograma de Mediciones Lean 491
Figura 70: Gantt de Mediciones Lean 499
Figura 71: Modelo de Justo a Tiempo 502
Figura 72: Flujograma Justo a Tiempo Parte 1 503
Figura 73: Flujograma Justo a Tiempo Parte 2 504
Figura 74: Operación Justo a Tiempo 517
Figura 75: Transporte Justo a Tiempo 517
Figura 76: Inspección Justo a Tiempo 518
Figura 77: Demora Justo a Tiempo 518
Figura 78: Almacenamiento Justo a Tiempo 518
Figura 79: Retrabajo Justo a Tiempo 518
Figura 80: Gantt de Justo a Tiempo 537
Figura 81: Flujograma de PROC-01 Parte 1 541
Figura 82: Flujograma de PROC-01 Parte 2 542
Figura 83: Flujograma de PROC-02 Parte 1 551
Figura 84: Flujograma de PROC-02 Parte 2 552
Figura 85: Flujograma de PROC-03 Parte 1 568
Figura 86: Flujograma de PROC-03 Parte 2 569
Figura 87: Flujograma de PROC-04 Parte 1 581
Figura 88: Flujograma de PROC-04 Parte 2 582
Figura 89: Flujograma de PROC-05 Parte 1 587
Figura 90: Flujograma de PROC-05 Parte 2 588
Figura 91: Flujograma de PROC-05 Parte 3 589
Figura 92: Flujograma de PROC-06 596
Figura 93: Plan de Entrenamiento del Personal 600
Figura 94: Metodología De Validación Del Modelo De Gestión Lean Management 678
Figura 95: Flujograma de PROC-06 720
Figura 96: Manguera para riego colocada inadecuadamente en parqueo interno 801
Figura 97: Manguera para riego colocada inadecuadamente en parqueo interno, y silla plástica colocada junto a cocina, a la intemperie 801
Figura 98: Bolsas de abono junto a mesa de jardín 802
Figura 99: Toalla de limpieza colgada en pasamos del segundo piso 802
Figura 100: Cajas almacenadas en oficina de recepción 803
Figura 101: Freezer vacío colocado en oficina de recepción. 803
Figura 102: Freezer con un desorden y con necesidad de limpiarse 804
Figura 103: Cubetas para captar agua de los aires acondicionados 804
Figura 104: Tipo de decisiones para artículos innecesarios 807
Figura 105: Ropa de cama desordenada en Sala común del hotel Claire’ss 809
Figura 106: Ropa de cama desordenada en Sala común del hotel Claire’ss 809
Figura 107: Desagües faltos de acabados. 810
Figura 108: Desagües faltos de acabados. 810
Figura 109: Falta de acabados en las instalaciones 811
Figura 110: Falta de acabados en las instalaciones 811
Figura 111: Propuesta de Señales y Rótulos para Hotel Claire'ss 1 813
Figura 112: Propuesta de Señales y Rótulos para Hotel Claire'ss 2 814
Figura 113: Propuesta de Señales y Rótulos para Hotel Claire'ss 3 815
Figura 114: Esquema Mapa 5 S's, Primer piso hotel Claire'ss 817
Figura 115: Esquema Mapa 5 S's, Segundo piso hotel Claire'ss 817
Figura 116: Almacenamiento de Bebidas junto a productos de limpieza 821
Figura 117: Recipientes para goteo de aire acondicionado 821
Figura 118: Maceta (opción alterna a cubeta) con rebalse de agua 1 822
Figura 119: Maceta (opción alterna a cubeta) con rebalse de agua 2 822
Figura 120: Secuencia de limpieza, Elementos Almacenados 823

Figura 121: Limpieza del pantrie ubicado en la cocina del hotel....824
Figura 122: Refrigeradores con necesidad de limpiarse....824
Figura 123: Limpieza de la lavadora y secadora del hotel. 825
Figura 124: Limpieza de la carátula de los aires acondicionados del hotel 825
Figura 125: Televisores polvosos 826
Figura 126: Secuencia de limpieza, Equipos utilizados 827
Figura 127: Áreas superiores y aledañas a las escaleras del hotel 1 828
Figura 128: Áreas superiores y aledañas a las escaleras del hotel 2 828
Figura 129: Estacionamiento del hotel....829
Figura 130: Piso de los pasillos y habitaciones 829
Figura 131: Secuencia de limpieza, Áreas del Hotel....830
Figura 132: Propuesta de Tarjetas de Clientes Frecuentes de Hotel Claire'ss 834
Figura 133: Cuestionario de Sondeo al Cliente en Hotel Claire'ss....835
Figura 134: Aparato de Aire acondicionado de tipo Ventana....852
Figura 135: Aire acondicionado tipo Split instalado en habitación. 853
Figura 136: Condensador, instalado en el exterior 853
Figura 137: Lámpara incandescente....858
Figura 138: Lámpara fluorescente 859
Figura 139: Lámpara fluorescente compacta....860
Figura 140: Flujo de Efectivo de Beneficios....876
Figura 141: Programación de los Desembolsos mensuales del Proyecto 878
Figura 142: Flujo de Efectivo de Ingresos y Egresos....881
Figura 143: Flujo de Efectivo Total 881
Figura 144: Análisis de Sensibilidad Flujo de Efectivo Total....886
Figura 145: Hoja de Autoevaluación para los Medianos y Pequeños Hoteles....894
Figura 146: Hoja de Autoevaluación para un Hotel X. 898
Figura 147: Despliegue de Objetivos de Implementación....903
Figura 148: Organización de la Implementación....910

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación del Turismo en el PIB 11
Tabla 2: Participación de Sectores económicos en el PIB 12
Tabla 3: PIB Anual, BCR 12
Tabla 4: Clasificaciones de Hoteles 14
Tabla 5: Clasificación de Hoteles por Número de Habitaciones 48
Tabla 6: Cantidad de Empresas Registradas por Fuente de Datos 48
Tabla 7: Hoteles a visitar en Prediagnóstico 53
Tabla 8: Hoteles a visitar en Prediagnóstico 65
Tabla 9: Distribución de Hoteles por Tipo y Tamaño 71
Tabla 10: Peso asignado para los hoteles por tamaño y tipo 72
Tabla 11: Cantidad de empresas por estrato 72
Tabla 12: Pequeñas empresas hoteleras por departamento y tipo de hotel. 73
Tabla 13: Pequeñas empresas hoteleras por departamento y tipo de hotel. 73
Tabla 14: Medianas empresas hoteleras por departamento y tipo 73
Tabla 15: Medianas empresas hoteleras por departamento y tipo 73
Tabla 16: Distribución de la Muestra para pequeñas empresas del tipo ciudad 74
Tabla 17: Distribución de la Muestra para pequeñas empresas del tipo Lago-Playa 74
Tabla 18: Distribución de la Muestra para pequeñas empresas del tipo Montaña-Colonial 75
Tabla 19: Distribución de la Muestra para Medianas empresas del tipo Ciudad 75
Tabla 20: Distribución de la Muestra para Medianas empresas del tipo Lago-Playa 76
Tabla 21: Distribución de la Muestra para Medianas empresas del tipo Montaña Colonial 76
Tabla 22: Hoteles a visitar en el Diagnóstico 76
Tabla 23: Miembros de equipo para cada proceso principal 82
Tabla 24: Tareas por Miembro de equipo 82
Tabla 25: Miembros de equipo del Proceso de Administración General 84
Tabla 26: Cadena Productiva 86
Tabla 27: Objetivos del Área de Administración 96
Tabla 28: Objetivos Área de Recursos Humanos 98
Tabla 29: Objetivos Área de Finanzas 101
Tabla 30: Objetivos Área de Mercadeo 102
Tabla 31: Objetivos Área de Operaciones 103
Tabla 32: Conclusiones de Check List 139
Tabla 33: Elementos de diferencia entre hoteles 140
Tabla 34: Elementos Comunes entre hoteles 141
Tabla 35: Ejemplo Análisis de Tabulacion Cruzada. 142
Tabla 36: Desarrollo de planes y metas 144
Tabla 37: Desarrollo de planes y uso de indicadores de productividad 145
Tabla 38: Medios para dar a conocer plazas disponibles Vs. Problema frecuente 146
Tabla 39: Problema frecuente con personal nuevo Vs. Medio para dar a conocer plaza 147
Tabla 40: Método de Contratación Vs. Problema Frecuente al contratar personal nuevo 148
Tabla 41: Problema principal personal nuevo Vs. Método de evaluación 149
Tabla 42: Convenio patrono-empleado Vs. Problema principal empleados nuevos 150
Tabla 43: Problema principal empleados nuevos Vs. Convenio patrono-empleado 150
Tabla 44: Origen de huéspedes Vs. Servicios extras que ofrecen 152
Tabla 45: Criterio de reabastecimiento Vs. Observaciones del cliente 153
Tabla 46: Efectividad de medios de comunicación usados 155
Tabla 47: Consumo promedio por Tipo de Cliente 156
Tabla 48: Productividad por Ingresos por Ventas 159
Tabla 49: Productividad por Inversión en Promoción 161
Tabla 50: Productividad por Cantidad de Alojamientos y Cantidad de Empleados 164
Tabla 51: Productividad por Cantidad de Quejas 166
Tabla 52: Satisfacción en Hoteles de Ciudad 168
Tabla 53: Satisfacción en Hoteles de Montaña-Ciudad Colonial 168
Tabla 54: Satisfacción de Hoteles de Lago-Playa 168
Tabla 55: Resumen de indicadores 169
Tabla 56: Comparación para validar información 171
Tabla 57: Resumen de Diagnostico 180
Tabla 58: Índice Aleatorio del P.J.A. 201
Tabla 59: Ponderaciones según criterio de Productividad 204

Tabla 60: Ponderaciones según criterio de Calidad....205
Tabla 61: Calificación de los Problemas según Productividad....206
Tabla 62: : Calificación de los Problemas según Calidad....207
Tabla 63: Problemas Priorizados por Productividad....208
Tabla 64: Problemas Priorizados por Calidad....208
Tabla 65: Variables Críticas detectadas....210
Tabla 66: Síntoma-Causa-Efecto....211
Tabla 67: Evaluación de Técnicas Lean....216
Tabla 68: Elaboración de Diagrama de Pareto....226
Tabla 69: Comparación entre Problemas y Técnicas Lean....228
Tabla 70: Relación Problema 1 y técnicas Lean seleccionadas....230
Tabla 71: Relación Problema 2 y técnicas Lean seleccionadas....231
Tabla 72: Relación Problema 3 y técnicas Lean seleccionadas....232
Tabla 73: Relación Problema 4 y técnicas Lean seleccionadas....232
Tabla 74: Relación Problema 5 y técnicas Lean seleccionadas....233
Tabla 75: Relación Problema 6 y técnicas Lean seleccionadas....234
Tabla 76: Áreas y funciones del Hotel....240
Tabla 77: Costo de Aplicación Paso 1 Empowerment....323
Tabla 78: Costo de Aplicación Paso 2 Empowerment....324
Tabla 79: Costo de Aplicación Paso 3 Empowerment....328
Tabla 80: Costo de Aplicación Paso 4 Empowerment....328
Tabla 81: Costo de Aplicación Paso 5 Empowerment....329
Tabla 82: Costo de Aplicación Paso 6.a Empowerment....330
Tabla 83: Costo de Aplicación Paso 6.b Empowerment....334
Tabla 84: Costo de Aplicación Paso 6.c Empowerment....344
Tabla 85: Costo de Aplicación Paso 7 Empowerment....344
Tabla 86: Costo de Aplicación Paso 8 Empowerment....346
Tabla 87: Costo de Aplicación Paso 9 Empowerment....347
Tabla 88: Costo de Aplicación total de Empowerment....348
Tabla 89: Costo de Aplicación Paso 1 Hoshin Kanri....359
Tabla 90: Costo de Aplicación Paso 2 Hoshin Kanri....359
Tabla 91: Costo de Aplicación Paso 3 Hoshin Kanri....360
Tabla 92: Costo de Aplicación Paso 4 Hoshin Kanri....362
Tabla 93: Costo de Aplicación Paso 5 Hoshin Kanri....364
Tabla 94: Costo de Aplicación Paso 6 Hoshin Kanri....364
Tabla 95: Costo de Aplicación Paso 7 Hoshin Kanri....365
Tabla 96: Costo de Aplicación Paso 8 Hoshin Kanri....366
Tabla 97: Costo de Aplicación Paso 9 Hoshin Kanri....367
Tabla 98: Costo de Aplicación Paso 10 Hoshin Kanri....368
Tabla 99: Ejemplos de Slogan para los hoteles.....371
Tabla 100: Costo de Aplicación Paso 11 Hoshin Kanri....372
Tabla 101: Costo de Aplicación Paso 12 Hoshin Kanri....373
Tabla 102: Costo de Aplicación Paso 13 Hoshin Kanri....373
Tabla 103: Costo de Aplicación Paso 14 Hoshin Kanri....376
Tabla 104: Costo de Aplicación Paso 15 Hoshin Kanri....379
Tabla 105: Costo de Aplicación Paso 16 Hoshin Kanri....380
Tabla 106: Costo de Aplicación Paso 17 Hoshin Kanri....380
Tabla 107: Costo de Aplicación Paso 18 Hoshin Kanri....382
Tabla 108: Costo de Aplicación Paso 19 Hoshin Kanri....383
Tabla 109: Costo de Aplicación Paso 20 Hoshin Kanri....384
Tabla 110: Costo de Aplicación Paso 21 Hoshin Kanri....385
Tabla 111: Costo de Aplicación Total de Hoshin Kanri....386
Tabla 112: Costo de Aplicación Paso 1 5 S`s....396
Tabla 113: Costo de Aplicación Paso 2 5 S`s....400
Tabla 114: Costo de Aplicación Paso 3 5 S`s....400
Tabla 115: Costo de Aplicación Paso 4 5 S`s....402
Tabla 116: Costo de Aplicación Paso 5 S`s....404
Tabla 117: Costo de Aplicación Paso 6 5 S`s....405
Tabla 118: Costo de Aplicación Paso 7 5 S`s....406
Tabla 119: Costo de Aplicación Paso 8 5 S`s....407
Tabla 120: Costo de Aplicación Paso 9 5 S`s....408
Tabla 121: Costo de Aplicación Paso 10 5 S`s....409

Tabla 122: Costo de Aplicación Paso 11 5 S`s 409
Tabla 123: Costo de Aplicación Paso 12 5 S`s 410
Tabla 124: Costo de Aplicación Paso 13 5 S`s 411
Tabla 125: Costo de Aplicación Paso 14 5 S`s 416
Tabla 126: Costo de Aplicación Paso 15 5 S`s 416
Tabla 127: Costo de Aplicación Total de 5 S`s 417
Tabla 128: Costo de Aplicación Paso 1 Ayudas Visuales 428
Tabla 129: Costo de Aplicación Paso 2 Ayudas Visuales 429
Tabla 130: Costo de Aplicación Paso 3 Ayudas Visuales 432
Tabla 131: Costo de Aplicación Paso 4 Ayudas Visuales 434
Tabla 132: Costo de Aplicación Total de Ayudas Visuales 435
Tabla 133: Costo de Aplicación Paso 1 TPM 443
Tabla 134: Costo de Aplicación Paso 2 TPM 447
Tabla 135: Costo de Aplicación Paso 3 TPM 447
Tabla 136: Costo de Aplicación Paso 4 TPM 448
Tabla 137: Costo de Aplicación Paso 5 TPM 449
Tabla 138: Costo de Aplicación Paso 6 TPM 450
Tabla 139: Costo de Aplicación Paso 7 TPM 451
Tabla 140: Costo de Aplicación Paso 8 TPM 453
Tabla 141: Costo de Aplicación Paso 9 TPM 454
Tabla 142: Costo de Aplicación Paso 10 TPM 454
Tabla 143: Costo de Aplicación Paso 11 TPM 455
Tabla 144: Costo de Aplicación Paso 12 TPM 459
Tabla 145: Costo de Aplicación Paso 13 TPM 459
Tabla 146: Costo de Aplicación Paso 14 TPM 460
Tabla 147: Costo de Aplicación Paso 15 TPM 461
Tabla 148: Costo de Aplicación Paso 16 TPM 462
Tabla 149: Costo de Aplicación Paso 17 TPM 462
Tabla 150: Costo de Aplicación Paso 18 TPM 463
Tabla 151: Costo de Aplicación Paso 19 TPM 463
Tabla 152: Costo de Aplicación Paso 20 TPM 464
Tabla 153: Costo de Aplicación Paso 21 TPM 465
Tabla 154: Costo de Aplicación Paso 22 TPM 466
Tabla 155: Costo de Aplicación Paso 1 TPM 467
Tabla 156: Costo de Aplicación Paso 1 Evento Kaizen 475
Tabla 157: Costo de Aplicación Paso 2 Evento Kaizen 476
Tabla 158: Costo de Aplicación Paso 3 Evento Kaizen 477
Tabla 159: Costo de Aplicación Paso 4 Evento Kaizen 481
Tabla 160: Costo de Aplicación Paso 4 Evento Kaizen 481
Tabla 161: Costo de Aplicación Paso 6 y 7 Evento Kaizen 483
Tabla 162: Costo de Aplicación Paso 8 Evento Kaizen 484
Tabla 163: Costo de Aplicación Paso 9 Evento Kaizen 485
Tabla 164: Costo de Aplicación Paso 10 Evento Kaizen 485
Tabla 165: Costo de Aplicación Total de Evento Kaizen 486
Tabla 166: Indicadores de Productividad 493
Tabla 167: Indicadores de Calidad 493
Tabla 168: Indicadores de Costos 493
Tabla 169: Indicadores de Entrega 494
Tabla 170: Indicadores de Salud y Seguridad 494
Tabla 171: Indicadores de Moral de los RRHH 494
Tabla 172: Costos de Aplicación Paso 1 Medibles Lean 494
Tabla 173: Costos de Aplicación Paso 2 Medibles Lean 496
Tabla 174: Costos de Aplicación Paso 3 Medibles Lean 496
Tabla 175: Costos de Aplicación Paso 4 Medibles Lean 497
Tabla 176: Costos de Aplicación Total de Medibles Lean 498
Tabla 177: Costos de Aplicación Paso 1 Justo a Tiempo 509
Tabla 178: Costos de Aplicación Paso 2 Justo a Tiempo 510
Tabla 179: Costos de Aplicación Paso 3 Justo a Tiempo 514
Tabla 180: Costos de Aplicación Paso 4 Justo a Tiempo 515
Tabla 181: Costos de Aplicación Paso 5 Justo a Tiempo 516
Tabla 182: Costos de Aplicación Paso 6 Justo a Tiempo 519
Tabla 183: Costos de Aplicación Paso 7 Justo a Tiempo 520

Tabla 184: Costos de Aplicación Paso 8 Justo a Tiempo 521
Tabla 185: Costos de Aplicación Paso 9 Justo a Tiempo 526
Tabla 186: Costos de Aplicación Paso 10 Justo a Tiempo 527
Tabla 187: Datos de Inventarios 530
Tabla 188: Costos de inventario del Hotel 531
Tabla 189: Clasificación de productos 531
Tabla 190: Categorías de Productos 531
Tabla 191: Costos de Aplicación Paso 11 Justo a Tiempo 535
Tabla 192: Costos de Aplicación Total de Justo a Tiempo 536
Tabla 193: Resumen de Aplicación PROC-01 547
Tabla 194: Contenidos Propuesto para Empowerment 555
Tabla 195: Contenidos Propuesto para Hoshin Kanri 556
Tabla 196: Contenidos Propuesto para 5 S`s 558
Tabla 197: Contenidos Propuesto para Ayudas Visuales 558
Tabla 198: Contenidos Propuesto para TPM 559
Tabla 199: Beneficios del Evento Kaizen 562
Tabla 200: Contenidos Propuesto para Evento Kaizen 562
Tabla 201: Contenidos Propuesto para Medibles Lean 563
Tabla 202: Contenidos Propuesto para Justo a Tiempo 564
Tabla 203: Habilidades del Capacitador 570
Tabla 204: Características de Liderazgo 572
Tabla 205: Características de Mentor 572
Tabla 206: Características de Facilitador 573
Tabla 207: Roles del Capacitador 573
Tabla 208: Actitudes del Capacita 575
Tabla 209: Problemas de Diagnostico Priorizados 679
Tabla 210: Técnicas Aplicables a los problemas. 680
Tabla 211: Selección de puntos críticos por técnica 682
Tabla 212: Ponderación de criterios 684
Tabla 213: Datos para calificación 684
Tabla 214: Evaluación de criterios contra tipo de hotel 684
Tabla 215: Pasos de técnicas a Aplicar, Empowerment 686
Tabla 216: Pasos de técnicas a Aplicar, Hoshin kanri 687
Tabla 217: Pasos de técnicas a Aplicar, Medibles Lean 689
Tabla 218: Pasos de técnicas a Aplicar, Eventos Kaizen 690
Tabla 219: 5 S`s en Eventos Kaizen 691
Tabla 220: Costo de Validación Paso 1 Medibles Lean 698
Tabla 221: Costo de Validación Paso 2 Medibles Lean 701
Tabla 222: Estado actual cualitativo del hotel 701
Tabla 223: Costo de Validación Paso 1 Medibles Lean 704
Tabla 224: Costo de Validación Paso 1 Empowerment 705
Tabla 225: Costo de Validación Paso 2 Empowerment 706
Tabla 226: Costo de Validación Paso 3 Empowerment 718
Tabla 227: Costo de Validación Paso 4 Empowerment 719
Tabla 228: Costo de Validación Paso 6 Empowerment 729
Tabla 229: Costo de Validación Paso 7 Empowerment 730
Tabla 230: Costo de Validación Paso 8 Empowerment 730
Tabla 231: Costo de Validación Paso 9 Empowerment 731
Tabla 232: Costo de Validación Paso 1 Hoshin Kanri 740
Tabla 233: Costo de Validación Paso 2 Hoshin Kanri 741
Tabla 234: Costo de Validación Paso 3 Hoshin Kanri 742
Tabla 235: Costo de Validación Paso 4 Hoshin Kanri 743
Tabla 236: Costo de Validación Paso 5 Hoshin Kanri 747
Tabla 237: Costo de Validación Paso 6 Hoshin Kanri 747
Tabla 238: Servicios Extras Del Hotel 749
Tabla 239: Extras De Las Habitaciones 749
Tabla 240: Instalaciones Del Hotel 750
Tabla 241: Muebles De Las Habitaciones 750
Tabla 242: Rango de precios de habitaciones 751
Tabla 243: Formas de pago en hoteles 751
Tabla 244: Costo de Validación Paso 7 Hoshin Kanri 752
Tabla 245: Costo de Validación Paso 8 Hoshin Kanri 759

Tabla 246: Costo de Validación Paso 9 Hoshin Kanri....761
Tabla 247: Costo de Validación Paso 10 Hoshin Kanri....762
Tabla 248: Costo de Validación Paso 11 Hoshin Kanri....764
Tabla 249: Costo de Validación Paso 12 Hoshin Kanri....765
Tabla 250: Costo de Validación Paso 13 Hoshin Kanri....767
Tabla 251: Costo de Validación Paso 14 Hoshin Kanri....768
Tabla 252: Costo de Validación Paso 16 Hoshin Kanri....771
Tabla 253: Costo de Validación Paso 17 Hoshin Kanri....773
Tabla 254: Costo de Validación Paso 18 Hoshin Kanri....774
Tabla 255: Costo de Validación Paso 19 Hoshin Kanri....775
Tabla 256: Costo de Validación Paso 1 Eventos Kaizen....776
Tabla 257: Costo de Validación Paso 2 Eventos Kaizen....778
Tabla 258: Costo de Validación Paso 3 Eventos Kaizen....778
Tabla 259: Costo de Validación Paso 4 Eventos Kaizen....785
Tabla 260: Costo de Validación Paso 5 Eventos Kaizen....786
Tabla 261: Costo de Validación Pasos 6 y 7 Eventos Kaizen....788
Tabla 262: Costo de Validación Paso 8 Eventos Kaizen....790
Tabla 263: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 1 5S's)....791
Tabla 264: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 2 5S's)....798
Tabla 265: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 3 5S's)....799
Tabla 266: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 4 5S's)....805
Tabla 267: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 5 5S's)....808
Tabla 268: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 6 5S's)....816
Tabla 269: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 7 5S's)....818
Tabla 270: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 8 5S's)....819
Tabla 271: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 9 5S's)....820
Tabla 272: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 10 5S's)....831
Tabla 273: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 11 5S's)....831
Tabla 274: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 12 5S's)....832
Tabla 275: Comparación de situación actual contra situación inicial....832
Tabla 276: Costo de Validación Paso 10 Eventos Kaizen....833
Tabla 277: Costo de Validación Paso 4 Medibles Lean....836
Tabla 278: Costo de Validación Paso 3 Medibles....838
Tabla 279: Costo de Validación Paso 4 Medibles....839
Tabla 280: Influencia de Técnicas en Indicadores....840
Tabla 281: Datos técnicos de Aparatos tipo Ventana....852
Tabla 282: Datos técnicos de aparatos tipo split....853
Tabla 283: Comparación de datos técnicos de ambos tipos....854
Tabla 284: Costo Total del Proyecto....862
Tabla 285: Incrementos de Ventas en Empresas Internacionales....873
Tabla 286: Cálculo de Utilidades del Proyecto....875
Tabla 287: Calculo de Beneficios Mensuales....876
Tabla 288: Calculo de los Costos Totales Mensuales....880
Tabla 289: Calculo de Flujo Neto Mensual....882
Tabla 290: Análisis de sensibilidad Modelo Propuesto....886
Tabla 291: Análisis de Sensibilidad Cálculo de Beneficios Mensuales....887
Tabla 292: Asignación de Puntos....895
Tabla 293: Costo Base de la Técnica Empowerment....896
Tabla 294: Costo Base de la Técnica Medibles Lean....896
Tabla 295: Costo Base de la Técnica Hoshin Kanri....896
Tabla 296: Costo Base de las Técnicas 5´s y Ayudas Visuales....896
Tabla 297: Costo Base de la Técnica TPM....897
Tabla 298: Costo Base de la Técnica de Justo a Tiempo....897
Tabla 299: Asignación de Costos de Autoevaluación....898
Tabla 300: Asignación de Costos de Autoevaluación para un Hotel X....899
Tabla 301: Costos y Duración de Actividades de Implementación....905

A. INTRODUCCIÓN

El turismo a nivel internacional se ha convertido en una herramienta para el desarrollo de los países, en el que las empresas intervienen en muchos sectores públicos y privados de cada país. En los últimos años el turismo ha incrementado su protagonismo en El Salvador, debido a factores que favorecen la actividad como el Plan de Turismo 2014 del Ministerio de Turismo.

Un componente significativo del turismo salvadoreño son los hoteles, puesto que propician la afluencia de turistas extranjeros y nacionales, debido a la necesidad de alojamiento que cubren. Aproximadamente el 77% de la oferta hotelera nacional está compuesta por los pequeños y medianos hoteles, que es el sector al cual está dirigido el presente proyecto denominado: "**DISEÑO DE UN MODELO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA LEAN MANAGEMENT (ADMINISTRACIÓN ESBELTA), PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR TURISMO, EN LA RAMA HOTELERIA DE EL SALVADOR",** del cual se ha desarrollado el diagnóstico para el sector.

En el primer capítulo se ha determinado un Marco Teórico referido a la industria turística, a partir de una conceptualización del turismo, pasando por la historia que ha tenido en diferentes países y épocas de la humanidad, hasta llegar a los aspectos importantes sobre la industria turística y hotelera de El Salvador. Mediante un Marco Conceptual se presenta la ideología de Lean Management (Administración Esbelta) a través de la descripción del modelo general y las herramientas que lo componen.

En el segundo capitulo se ha desarrollado un prediagnóstico para el sector, puesto que se presenta la necesidad de contar con información básica, ya que no se cuenta con datos secundarios depurados, como un registro completo de empresas de la rama hotelería nacional, la falta de una clasificación certificada de los hoteles en El Salvador así como a características propias del sector en estudio que se desconocen. Mediante criterios como el tipo de servicio, zonas de ubicación, cantidad de servicios, entre otros; se establece una agrupación de los tipos de hoteles investigados, teniendo como resultado los hoteles tipo ciudad, tipo lago-playa y tipo montaña-ciudad colonial, que son investigados a partir

de una muestra seleccionada del universo del sector, obteniendo como resultado del prediagnóstico las características básicas de estos hoteles.

En el tercer capítulo se realiza el Diagnóstico del sector hotelero, a partir de los resultados del prediagnóstico se cuenta con la información básica para iniciar con los criterios para delimitar la investigación del diagnóstico y establecer la metodología de investigación de campo más adecuada. Para lo que se establece el plan de muestreo con base a los tamaños y tipos de hoteles. En el diagnóstico se diseñan los instrumentos para realizar las mediciones, estos consisten en un cuestionario donde se indaga cada área del negocio, una guía de entrevista referida a la cadena de valor del servicio de alojamiento y una lista de verificación de las instalaciones del hotel y las habitaciones incluyendo los servicios ofrecidos. Seguidamente se establece el análisis de los resultados para cada uno de los instrumentos, con el fin de establecer el diagnóstico del sector por cada área investigada y determinar los problemas que están afectando a los pequeños y medianos hoteles, puesto que serán evaluados con base a los criterios de Lean Management para priorizar tales problemas.

En el cuarto capitulo se toman los problemas priorizados producto del diagnóstico, para poder establecer las técnicas de Lean Management que pueden ser aplicadas en la conceptualización del Modelo de solución, estableciendo de esta manera la relación directa que surge entre Diagnostico y Diseño de la solución.

En los Capítulos del cinco al nueve se presentan cada uno de los elementos que conforman el Manual del Modelo de Gestión Lean Management que se ha diseñado, desde la definición del marco en el que se encierra el modelo, la conceptualizacion de las técnicas que se proponen aplicar, los subsistemas creados para el modelo, los procedimientos que serán el apoyo de la aplicación del modelo y finalmente todos los formatos que se han de utilizar para el manejo de información del Modelo.

En los capitulo del diez al doce se determina la validación del modelo diseñado con los diferentes resultados como lo son los ahorros, mejoras, entre otros aspectos. Para finalmente concluir en el costo y el tiempo que el Modelo requiera.

En el capitulo trece se determinan las evaluaciones para el proyecto presentado para poder definir si el Modelo posee la factibilidad en este sentido de ser aplicado. Finalmente el Capitulo catorce describe el Plan de Implantación con el cual se asegura que el proyecto sea aplicado en cualquier empresa de este rubro de una manera adecuada y garantizar de este modo el éxito del mismo.

Al finalizar el documento se pueden encontrar las Conclusiones que a lo largo de la realización del presente estudio se han podido comprobar y determinar. Las recomendaciones para el estudio se han realizado en base a la experiencia que se ha documentado en el estudio. Como un apoyo al lector se presenta el Glosario Técnico el cual pueda servir como herramienta para una mejor interpretación del contenido de este documento.

B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Objetivo General

Diseñar un modelo basado en el Sistema Lean Management para las Pequeñas y Medianas Empresas del Subsector Turismo de la Rama Hoteleria de El Salvador para proponer una Gestión Empresarial que les permita eliminar sus desperdicios y ofrecer servicios de calidad.

2. Objetivos Específicos

- Identificar y clasificar las Empresas Hoteleras de El Salvador de acuerdo a características comunes con el fin de formar grupos homogéneos que permitan mejorar la aplicación del estudio.

- Identificar y Determinar la Cadena de Valor y Productiva de los Servicios que ofrecen las Empresas de alojamientos en El Salvador.

- Elaborar un Diagnostico de las Pequeñas y Medianas Empresas Hoteleras que permita conocer la dinámica de prestación de servicios y determinar los procesos críticos o sensibles, los cuales necesiten fortalecerse para poder mejorar su forma actual de operación.

- Analizar el Sistema Lean Management, para adaptarlo al sector servicios especialmente a las pequeñas y medianas empresas del subsector hotelero en El Salvador.

- Diseñar un modelo de gestión empresarial en base al Sistema Lean Management que permita eliminar los desperdicios en las operaciones de los pequeños y medianos hoteles y prestar un servicio de mejor calidad.

- Evaluar el Modelo de Aplicación Propuesto para la Gestión Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas Hoteleras.

- Elaborar el plan de implantación del modelo de gestión diseñado.

C. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- Como producto del Trabajo de Graduación se tendrá un Modelo de Gestión Empresarial basado en Lean Management (Administración Esbelta), sin embargo a pesar de considerar desde la conceptualización, el diseño, hasta llegar al plan de implantación del modelo, este no será puesto en práctica en su totalidad, sino que se realizará una validación en una empresa tipo donde serán operativizadas algunas partes del modelo diseñado.

- El proyecto comprenderá a los pequeños y medianos hoteles de El Salvador que se encuentren registrados en las entidades que se relacionen con el sector, ya sean Ministerios Gubernamentales, Asociaciones de Empresarios u Organizaciones No Gubernamentales.

2. Limitaciones

- La falta de información centralizada y actualizada sobre las empresas dedicadas a la rama hotelería en El Salvador, dificulta el establecimiento de una base de datos para el universo de estudio.
- La información acerca de las empresas que se encuentran debidamente registradas puede ser considerada confidencial e intransferible por parte de algunas instituciones gubernamentales.
- La disposición de ciertos empresarios acerca de compartir la información requerida para el estudio debido a que la consideran confidencial.

D. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

1. Importancia del Estudio

La realización del proyecto de Diseño de un Modelo de Gestión aplicando Lean Management en el Subsector turismo en la Rama Hotelera para las Pequeñas y Medianas Empresas es importante debido a aspectos como:

Su enfoque al Subsector Turismo, ya que como se sabe, el turismo a nivel mundial ha demostrado ser una herramienta eficaz para el combate de la pobreza. Esta actividad es un conjunto de industrias en la que participan casi todos los sectores de la vida nacional, públicos y privados, proporcionando además, enormes beneficios económicos y sociales.

En el ámbito nacional, se cuenta con factores que favorecen el desarrollo de la actividad económica de turismo, comenzando por el interés mostrado por el actual Gobierno de la República 2004-2009, quién como una evidencia, en el inicio de su periodo ha creado El Ministerio de Turismo. Además, existen otros factores que apoyan el desarrollo del turismo, tales como: infraestructura vial en buen estado, aeropuerto moderno y la diversidad de potencialidades que proporciona el territorio nacional, sin dejar de mencionar la existencia de una industria turística operando en el país, que ha sabido enfrentar dificultades y que esta siempre con visión de progreso impulsando nuevos proyectos, sobre todo con la participación de la mediana y pequeña empresa, sector empresarial que es muy significativo en el país, ya que es el mayor generador de empleos.

Su orientación a la Rama Hotelera dentro del turismo es uno de los factores más determinantes, ya que se relaciona directamente con la llegada de turistas y como se ha mencionado antes la base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas.

El apoyo a las Pequeñas y Medianas empresas, se debe a que estas empresas representan alrededor del 77% de la Oferta Hotelera Nacional, además de presentar anualmente mayores porcentajes de crecimiento. También es importante mencionar que se planteara un método de trabajo basado en el mejoramiento sistemático continuo como lo es Lean Management, que además de ser una técnica novedosa y no muy aplicada en el País, esta enfocada en la Calidad y la Productividad que son los aspectos claves en estas empresas.

2. Justificaciones del Estudio

a. Justificación del Estudio

El desarrollo de este estudio es oportuno y relevante desde cinco perspectivas:

- La primera esta relacionada con brindar apoyo a un Subsector que esta siendo impulsado para su desarrollo y crecimiento, dado que el Gobierno Salvadoreño esta promoviendo la explotación de los Recursos Turísticos con los que cuenta el país, y dentro del Subsector Turismo se encuentran los Hoteles, que son las empresas hacia las cuales esta dirigido el proyecto que aquí se presenta.

- La segunda perspectiva es que el estudio sugiere la aplicación de una metodología Innovadora. Lean Management es un grupo de herramientas cuya aplicación esta iniciando en nuestro país, es una modelo en el que se propone una forma de gestión efectiva en todas la áreas de la empresa.

- La tercera es que el estudio esta orientado a las Pequeñas y Medianas Empresas. El estudio ofrece a estas empresas nacionales dedicadas a la actividad hotelera un conglomerado de herramientas aplicables a su giro para aumento de la productividad.

- La cuarta perspectiva esta relacionada con la entrada en vigencia del TLC y los efectos que este trae consigo para las empresas Salvadoreñas. Con el estudio se pretende preparar a las empresas integrantes del Rama de pequeños y medianos Hoteles de El Salvador con un modelo de gestión que les permita alcanzar niveles para competir en un mercado mas abierto, ya que la competitividad será un factor determinante para marcar el éxito de las mismas o por el contrario las razones para tener que dejar el mercado.

- La pertinencia de realizar el estudio desde la perspectiva de Ingeniería Industrial, se basa en la resolución de un problema mediante la aplicación de técnicas propias de esta área. Para poner en práctica los criterios profesionales ante una situación de gran importancia para el país. Aplicando el conocimiento innovador de las técnicas aprendidas y aportando el valor agregado del criterio personal para optimizar recursos tanto en áreas administrativas como de operaciones.

b. Justificación del Proyecto

Las Empresas de la Rama Hotelera se enfrentan a problemas como: la incapacidad para ajustar la capacidad de producción a las variaciones de la demanda y, en segundo lugar, la incapacidad para seguir al consumidor con sus productos de un lugar a otro, trasladándose a otro lugar que tenga una demanda más conveniente por estar de moda en el turismo. Otro de los problemas es la Inversión este es el problema fundamental de la industria hotelera, que se agranda enormemente como consecuencia del hecho de que aproximadamente el 90% del capital invertido en una actividad hotelera es en activos como edificios y equipamientos y mobiliario.

El Proyecto representa una herramienta de apoyo para pequeñas y medianas empresas que con el libre comercio entre Estados Unidos y Centroamérica, las empresas salvadoreñas crecerán sin embargo esto incluye el ingrediente adicional, una industria como los hoteles que prácticamente ha pertenecido exclusivamente a los salvadoreños deberá ser más competitivas en su propio mercado. El Salvador es el Tercer país a nivel Centro Americano con mayor llegada de visitantes y que se encuentra en el cuarto lugar en la recepción de ingresos de turistas, y como se ha dicho los hoteles indiscutiblemente constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo. Lo que determina que debemos contar con Hoteles que ofrezcan la mejor calidad además de que sean productivos y de calidad, ya que el PIB la industria Turística representa el 2.7% para el 2004.

Una de las Áreas Estratégicas de Acción del Plan de Desarrollo turístico nacional 2014 es la Oferta y para ella se plantea la necesidad de una evaluación exhaustiva que permita identificar todas las debilidades para poder estructurar proyectos y acciones encaminadas a superar los vacíos, lo que destaca que este proyecto pueda servir como base para estos estudios mas exhaustivos requeridos. Cabe destacar que no se encontró información suficiente relacionada con la Industria Hotelera. Finalmente se puede realizar un aporte concreto ayudando a los pequeños y medianos hoteles en la modernización de sus sistemas de gestión.

E. RESULTADOS ESPERADOS

1. Resultados del Proyecto

- Ofrecer un diagnostico acerca de la situación actual en la que los pequeños y medianos hoteles se encuentran operando, además de documentar datos históricos sobre la evolución de los mismos en el mercado salvadoreño.

- Proporcionar un modelo de gestión para los pequeños y medianos hoteles que les permita hacer de su organización un negocio productivo que logre eliminar desperdicios y proporcionar un servicio de calidad para el público.

- Realizar una evaluación cuantitativa de la viabilidad de la aplicación de este modelo con el que el inversionista pueda tener la información necesaria para poder tomar la decisión de inversión en el subsector a estudiar.

2. Beneficios de la Aplicación del Modelo

- Garantizar el éxito del giro y fomentar el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas del Subsector Turismo dedicadas a las actividades hoteleras en todo el país ante las oportunidades de expansión y mejora del subsector turismo a partir de los cambios socio económicos impulsados por el TLC. De tal forma que los empleos que dependan del subsector posean una garantía de estabilidad a lo largo del tiempo gracias a la aplicación de una técnica innovadora para mejorar la gestión.

- Contribuir a que el subsector turismo posea un protagonismo mucho mayor en la Economía Nacional debido al impulso recibido por parte del Gobierno y Otras entidades dedicadas a promover los servicios hoteleros en todo el país.

- Aplicación de Lean Management a las Pequeñas y Medianas Empresas del Subsector Turismo de la Rama Hoteleria en El Salvador de tal manera que se cuente con una estandarización de las formas de operación de las mismas, que sea aplicable a pequeños y medianos hoteles que se encuentren en el proceso de creación y que puedan contar con la documentación pertinente acerca de las actividades requeridas

por el negocio; asegurando de esta forma que los resultados iniciales sean satisfactorios gracias a las técnicas esbeltas aplicadas.

- Ofrecer al mercado mejores servicios hoteleros dirigidos a la población demandante debido al impulso otorgado con el empleo de técnicas de ingeniería industrial en el desarrollo de un modelo de gestión para este componente del subsector turismo.

F. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes de la Problemática.

El turismo en el Salvador casi triplico en 2004 las exportaciones tradicionales de Café, azúcar y camarón. Las divisas por el turismo ya equivalen al 13% del total de exportaciones incluyendo la maquila. A pesar del crecimiento presentado en el boletín de la cámara de comercio se analizaron varios puntos de vista de importantes inversionistas del sector:

- El Sr. Pedro Dalmau señalo su preocupación por los costos en algunos lugares turísticos salvadoreños que son mas elevados que en los estados unidos. Expone el caso de la compra de un cóctel de camarones en dicho país versus el costo de comprarlo en un restaurante de playa en El Salvador.
- Existe la necesidad de contar con mayor seguridad para los turistas.
- Falta de comprensión de lo que es el turismo y las oportunidades que ofrece.
- División entre muchos sectores involucrados.
- Alta inversión para dar inicio a un negocio de este giro como lo son los hoteles donde un alto porcentaje del mismo es inversión fija.
- El 29% posee algún instrumento (manuales e información de Internet) para capacitar a su personal; pero sobre todo son los hoteles que se ubican en zonas de desarrollo turístico, el resto, capacitan a su personal con base en la experiencia de sus propietarios.[1]

[1] Diagnostico de Necesidades de los Pequeños Hoteles en El Salvador, 2003.

- El 85% de los encuestados no conoce las normas de calidad aplicables a la industria hotelera, el resto, sí las conoce, son hoteles que se ubican básicamente en San Salvador y que han participado en capacitaciones en Service Best y normas de calidad ISO.
- El 100% de los hoteles encuestados, no tiene programas de mejoramiento de la calidad de los servicios o de la reducción de costos. Se busca mejorar la calidad y en algunos casos es continuo pero no de forma sistemática. Además opinaron que no han tenido acceso a información técnica, ni a programas que les facilite formular un plan de mejora continua de la calidad o de reducción de costos.[2]

2. Estado A y B

Estado A

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador operando de manera informal sin la racionalización de sus recursos

Estado B

Pequeños y medianos hoteles de El Salvador con un modelo de gestión basado en el Sistema Lean Management que les permita ser negocios productivos y de calidad.

3. Planteamiento Del Problema

Diseño de un modelo de aplicación del sistema Lean Management para los pequeños y medianos hoteles de El Salvador, que les permita operar bajo un sistema de gestión de clase mundial en el mercado globalizado.

[2] Diagnostico de Necesidades de los Pequeños Hoteles en El Salvador, 2003.

CAPITULO I.
GENERALIDADES DEL ESTUDIO

A. MARCO TEORICO

1. La Industria Turística

a. Conceptualización del turismo

Se puede afirmar que los viajes de placer tuvieron sus inicios formales en los últimos años del siglo XVIII y los primeros del XIX. Grandes cambios en la sociedad, en los estilos de vida, en la industria y la tecnología alteraban la morfología de la comunidad. Hay en la historia momentos de cambios excepcionales y de enorme expansión. El siglo XIX fue testigo de una gran expansión económica, seguida de una revolución industrial y científica incluso mayor en la segunda mitad del siglo XX. El turismo fue uno de los principales beneficiarios, para llegar a ser a finales del siglo XX la mayor industria del mundo. J. Lickorish[3]

Etimológicamente TURISMO se deriva de la palabra latina « tornus », que significa la acción de movimiento y retorno. Su definición actual es la afición a viajar para conocer un país o una región y la organización de los medios que permiten y facilitan esos viajes para el recreo, paseo, conocimiento y diversión.

Otra derivación del termino lo ofrece Martín Rojo (2004, p. 47) quien establece que el vocablo TURISMO procede de las raíces « tour » y « turn », las cuales son procedentes del verbo latín « tornare», que significa GIRAR. Por lo que turismo hace referencia a la idea de giro, de viaje circular, de vuelta al punto de partida.

Según la Organización Mundial de Turismo, el turismo comprende la suma total de actividades de las personas que viajan y permanecen en destinos fuera de sus lugares habituales de residencia por períodos de tiempo no superiores a un año, por ocio, negocio u otros propósitos.

Existen una cantidad de conceptos e interpretaciones del significado de TURISMO, ciertamente el concepto ha ido ampliándose con el paso del tiempo, desde las primeras definiciones cerca de los años 1930 a 1940, donde se hablaba de turismo simplemente

[3] Autor del Libro, Una Introducción al Turismo, agosto 2000.

como un abandono temporal del lugar de residencia, pero Fernández Fúster[4] (1989, p. 26) define al turismo y al turista mediante la aglomeración de otras conceptualizaciones de la siguiente manera:

“Turistas son todos aquellos que se desplazan fuera de su domicilio habitual común con intención de regresar.

Turismo es, por un lado, conjunto de turistas, que cada vez son más numerosos; por otro; son los fenómenos y relaciones que esta masa produce a consecuencia de sus viajes. Turismo es todo el equipo receptor de hoteles, agencias de viaje, transportes, espectáculos, guías-intérpretes, etc., que el núcleo debe habilitar para atender a las corrientes turísticas que lo invaden. Turismo son las organizaciones privadas y públicas que surgen para fomentar la infraestructura y la expansión del núcleo; las campañas de propaganda que hay que planear, ejecutar y difundir; la creación de oficinas de información; la creación de escuelas para enseñanza del turismo; el estudio del turismo para reducir las líneas generales de la política a seguir; la promoción del turismo social.”

b. Historia del Turismo

Las primeras manifestaciones del Turismo se encuentran en los hechos que se refieren a viajes como antigua forma de turismo. En la literatura podemos observar claramente esos viajes: La Eneida, La Odisea y La Ilíada. Los juegos olímpicos Griegos causando muchos desplazamientos con motivaciones características de turismo y recreación.

En la Edad Media el deseo de conquista motiva desplazamientos humanos con deseos de conquistar regiones. Guerra de la "Cruzadas", peregrinaciones a Santiago de Compostela, existencia de posadas en los caminos, expansión y búsqueda de nuevas rutas comerciales.

A mediados del siglo XVI aparece en Italia el uso de coches y carrozas, en Alemania surge el coche de uso ligero denominado Berlina. El siglo XVII se caracteriza por el viaje del Caballero y la Diligencia.

En el siglo XIX se desarrollan las líneas ferroviarias especialmente en Europa y Estados Unidos. A mediados de este siglo se considera a los Museos y Monumentos como lugares

[4] Autor del Libro Historia General del Turismo de Masas, 1989.

de interés turístico y se establecen regulaciones de horarios y precios. Surgen las primeras Agencias de Viajes por el señor Thomas Cook en 1.841, quien ofrecía servicios de medidora entre la demanda del cliente y una oferta de transporte, alojamientos y atractivos Turísticos. El 5 de julio de 1841 un tren partió de Leicester a Longhborogh, en Inglaterra, llevando un grupo de pasajeros, miembros de la « Sociedad de la Esperanza », cuyo destino era encontrar nuevos pueblos, nuevas personas y nuevas cosas. Así comenzó el primer viaje organizado, dirigido por Thomas Cook, iniciando la época moderna del Turismo. Cuando años más tarde la « Agencia de Viajes Cook's Tours » envió su primer grupo de turistas a Glasgow fueron recibidos con salves de cañonazos y hasta una banda musical.

Entre otras manifestaciones se tiene el surgimiento de promotores internacionales y el desarrollo de grandes compañías ferrocarrileras. El invento del ferrocarril dio un nuevo impulso al interés de viajar de los turistas; luego se incluyó el turismo de playa o baño. A fines del pasado siglo se inició el turismo invernal, con actividades propias de esa fría estación, y actividades para el cuidado de la salud, con sanatorios y baños termales. Se desarrolla la tendencia a eventos deportivos, Clubes Alpinos y una primitiva labor propagandística y la creación de oficinas de información.

1851 fue el año de la Gran Exposición en Londres, donde asistieron más de 6 (seis) millones de visitantes, especialmente de los países europeos, aunque los precios de las habitaciones y del transporte eran excesivamente caros, cuando los ingleses demostraron su superioridad económica y cultural.

En el siglo XX se vivencia un tímido crecimiento, cortado bruscamente por la primera guerra mundial (1914 – 1918). El Turismo se recupera en la post guerra, hasta el año 1929 que decae por efectos negativos de la gran depresión de los Estado Unidos. El automóvil, luego el avión y la navegación acercaron más a los pueblos, por lo tanto creció el interés del turismo. Sin embargo, las Guerras Mundiales que se efectuaron en Europa, y la crisis económica mundial, cuando había comenzado el turismo, paralizaron las actividades a nivel mundial. El Transporte Marítimo se establece como único medio transcontinental Entre los barcos podemos mencionar: El Lucitania, Mauritania de la Cunard Line; Titanic de la White Star Line. Comienzan las rutas en el Mediterráneo y los Cruceros con iniciación de las rutas turísticas. Sustitución de los antiguos vehículos de vapor por los de combustión interna (Henry Ford).

Los acontecimientos que marcan el principio de la transportación área: 1919 un NC4 de estados Unidos cruzó el Atlántico en vuelo New York- Plymouth un avión británico recorre desde Terranova a Irlanda sin escala. Desde la II guerra mundial el continente Europeo entra en una etapa de reconstrucción y recuperación económica y social, el mejoramiento de los niveles de vida incrementa el turismo y se inicia una etapa de avances dentro de la transportación área.

1968 Aparece el Concorde, que en vuelo de prueba recorre 1.500 millas por horas. Debido al avance técnico comienza la era de los aviones modernos como por ejemplo: la familia de lo Douglas DC3 hasta DC10 con capacidad para 200 pasajeros; la Boing con sus 707, 727, 747 con capacidad para mas de 300 pasajeros y por últimos los aviones Supersónicos como el Concorde y Tupolet.

En materia de navegación se construyen barcos cada vez más lujosos, que la rapidez la proporcionan los aviones. Los Ferry Boata usados en continente europeo; Las Car-Ferry para transportar al pasajero y su automóvil.

c. Conceptualización del Turista

Se entiende por turista a toda persona sin distinción de raza, sexo, lengua y religión que entre en un lugar distinto de aquel donde tiene fijada su residencia habitual y que permanezca en el más de 24 horas y menos de 6 meses con fines de turismo y sin propósito de inmigración.

Existe una clasificación del turista, que va desde la privilegiada, hasta la clase popular, para ver detalles ver Anexo 1.

d. Importancia Socioeconómica y Cultural del Turismo

El turismo es un factor realmente importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas: es un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera asimismo un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales.

En cuanto a la cultura es realmente el radio dentro del campo de la acción de la empresa turística. Cultura es el término que determina el imán que poseen las regiones para el turismo comprendido por su geografía, historia, costumbres, tradiciones, folklore y artesanía.

Generalizando el Turismo es la industria del futuro de todos aquellos países en vías de desarrollo que sepan aprovechar al máximo todos sus recursos.

e. Organismo de Turismo

OMT (Organización mundial del Turismo): es la única organización intergubernamental cuya actividad se extiende a todos los sectores del turismo a escala mundial, y comprende como Miembros de Estados, territorios dependientes y a representantes del sector operacional privado. La OMT funciona a nivel universal y a través de seis (6) Comisiones Regionales (África, América, Asia, Meridional, Asia Oriental y el Pacífico). La organización ofrece a sus Estados Miembros un mecanismo permanente de consulta, cooperación y toma de decisiones en todos los campos del Turismo.

A nivel internacional se tiene una serie de organismos que se encargan entre otras funciones importantes, de la atención del turismo y su desarrollo.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

OEA: Organización de los Estados Americanos.

2. La Industria Hotelera

a. Historia de Los Hoteles a nivel mundial

Es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo. Junto a las diversiones y a las atracciones al aire libre, los turistas demandan instalaciones bajo cubierta de nivel aceptable. Es más, es frecuente que los turistas no juzguen los países de estancia temporal más que por sus

hoteles. La Importancia que tienen las empresas dedicadas a prestar el servicio de alojamiento se remonta al Antiguo Egipto.

En la historia de Egipto y Babilonia se registra la existencia de posadas en las ciudades y a lo largo de ciertos caminos principales, para albergar a los viajeros. En Grecia también eran conocidas las posadas aunque fueran modestas y rudimentarias, la hospitalidad y atención al viajero se hacia bajo el punto de vista humanitario y de prestigio, dado que era usual el proporcionarle ayuda a alguien, al grado que hasta los monasterios servían de refugio y amparo a los viajeros.

En los primeros tiempos del Imperio Romano las posadas se construían y gestionaban a expensas del Estado y se destinaban a las necesidades del los funcionarios estatales y de los embajadores de los países extranjeros. Nerón ordenó al procurador de Tracia dedicar el edificio pretoriano para el uso de los funcionarios. Adriano tuvo que construir una calzada en el litoral del Mar Rojo, debidamente fortificada y dotada de posadas que eran mantenidas a expensas del estado. Estas posadas eran en primer lugar para los funcionarios pero que tenían suficientes habitaciones para ofrecer a los viajeros ordinarios de paso. Es obvio que las cosas no permanecieron invariables durante largos periodos de tiempo, sobre todo por el desarrollo del transporte y el comercio entre el próximo y el lejano Oriente. Sabemos por Rostovtzeff que “Tan pronto como aparecieron las primeras civilizaciones en los deltas del Tigris, el Eufrates y el Nilo y se desarrollaron, las caravanas de diferentes procedencias empezaron a viajar a Babilonia y Egipto.

Inevitablemente con la mejora generalizada de las condiciones económicas y con la expansión del comercio, la hospitalidad privada y la hostelería pública se demostró que eran inadecuadas. Los alojamientos públicos comenzaron a aparecer durante el Imperio Romano, localizándose a lo largo de las rutas comerciales y de las principales vías públicas.

La mayor parte de estos alojamientos eran de tercera clase puesto que en ellos se atendían solo a las clases más pobres. Los alojadores tenían una muy mala reputación; para la policía estaban considerados al mismo nivel que los ladrones y los jugadores profesionales pues eran mentirosos y tramposos, adulteraban el vino y robaban la avena del pienso de las caballerías de los huéspedes. En los lugares comerciales más concurridos y en los centros de recreo del litoral había sin embargo hoteles bastante buenos. Por ejemplo, en Bernice, en el Alto Egipto, en el Mar Rojo, el mercado más

importante para productos de la India y de Arabia, en el canal en Canobus y en Carura, en la frontera de Frigia y Caria, donde la primavera era cálida se podía encontrar hoteles de lujo para ricos.

Las Cruzadas dieron un fuerte impulso al comercio, y la decadencia de las instituciones religiosas estimuló la aparición de establecimientos que daban servicio de alojamiento mediante el pago de un precio. Desde los siglos XII y XIII vemos como la función hospitalaria de la iglesia pasa a manos seglares y, debido a la fuerte demanda, unida a los abusos generalizados por parte de la nobleza, comerciantes, lisiados, mendigos, vagabundos y otros huéspedes, los monasterios y los particulares fueron gradualmente exonerados de la obligación de ser hospitalarios con unos y con otros. Con el crecimiento de las ciudades y con el desarrollo de centros comerciales, culturales y religiosos se asiste a la apertura generalizada de alojamientos.

Ya en el siglo XV las posadas eran un sector bien diferenciado de los establecimientos mercantiles. Durante las centurias XVI XVII y XVIII, las posadas surgieron por doquier como consecuencia del desarrollo de la actividad comercial y de la industria bajo el sistema mercantilista. A fines del siglo XVIII, ya había posadas en todas las ciudades, pero tenían un nivel de calidad muy bajo.

Parece que, en general, en las posadas inglesas había bastantes cosas buenas en aquellos tiempos. Comercial e industrialmente, Inglaterra iba por delante del continente. Las posadas eran el centro de la vida social, política y comercial y llenaban bastante bien el vacío creado por la decadencia de la autoridad de los curas párrocos como consecuencia de la Reforma. Las posadas no eran solo frecuentadas por viajeros, eran también los lugares donde se hacían los negocios, se dispensaba justicia, se elegían a los miembros del parlamento, se reunía el concejo eclesiástico y donde los directores de las escuelas y de las organizaciones benéficas llevaban a cabo sus tareas.

Gracias a las mejoras de los medios de transporte y de comunicaciones y al aumento de los viajes, las viejas posadas, las que existieron entre los siglos XIV y XVIII, se transformaron en establecimientos nuevos, es decir, en los hoteles de los siglos XIX y XX. El primer hotel de moderna concepción fue el “badische Hof”, construido en Daden, Alemania a comienzos de siglo XIX. Este hotel ofrecía a todos lo que el más exigente de los clientes pudiera desear; fue la transición de los viejo a lo nuevo, de las posadas del siglo XVIII a los hoteles del los siglos XIX y XX. Con el desarrollo del ferrocarril durante el siglo pasado aparecieron los llamados hoteles “término” en las estaciones, y en los

empalmes otros establecimientos parecidos, como las casas de postas que habían sido construidas anteriormente en las estaciones terminales de los coches de ruta. Otros hoteles de propiedad corporativa y controlada aparecieron durante los años cincuenta del siglo XIX. El primer hotel de este tipo de propiedad y controlado por una empresa fue el Grand Hotel construido en París en 1850. Más tarde apareció el Hotel du Louvre, construido por iniciativa de Napoleón III en 1855. Después le siguió el Kaizerhof en Berlín, en 1874 y el Frankfurter Hof en Frankfurt del Main en 1876 (Ver Glücksmann) En 1880 se inauguró el Ritz y su cadena de hoteles. Después de 1900 este sistema fue seguido por la organización de hoteles alemanes y de los Estados Unidos. Hacia la década de los cincuenta del siglo XIX Francia ejerció una influencia clara en las empresas hoteleras y desde la década de los ochenta, Estados Unidos, con sus hoteles gigantes de 500 habitaciones y más, llegó a ejercer el liderazgo.

b. Los Hoteles en la industria turística

Según Haussler y Stradner[5] "La base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas. Ni siquiera aquellos lugares que tienen abundancia de recursos naturales y culturales pero no cuentan con establecimientos en los que comer y alojarse consiguen desarrollar un turismo importante. Su aparición tiene lugar en relación muy estrecha con la aparición de estos establecimientos". Con respecto a la provisión de alojamiento hotelero es bueno darse cuenta de que en absoluto existe un criterio estándar con el que los hoteles puedan adaptarse a todos los países, mientras que la demanda de los turistas varía por una serie de circunstancias de un lugar a otro, aunque existen estándares mínimos a los que los hoteles y restaurantes para turistas deben adaptarse, como confort, limpieza y buena cocina. La demanda y la oferta de alojamiento hotelero de cualquier lugar son, como la demanda y la oferta de cualquier otro agente de producción o mercancía, fenómenos mutuamente interdependientes que inciden la una sobre la otra. La cantidad y su precio, la cantidad de diferentes factores y agentes de producción utilizados para obtenerla, y sus precios se influyen mutuamente entre sí, de forma que si uno de ellos se altera por una causa externa, la perturbación se extiende a los demás.

[5] Expertos Alemanes en Turismo autores de *Der Fremdenverkehr*

La actividad hotelera puede compararse con cualquier otra actividad productiva que necesite una inversión relativamente grande y que, además, el ajuste de la capacidad de producción a las variaciones descendentes o contracciones de la demanda sea económicamente imposible. Esta actividad difiere de la mayoría de las actividades productivas tanto en la rigidez de la oferta como en el hecho de que por ser un servicio ha de ser consumida en el lugar de producción. El hotelero no puede seguir a los consumidores con su mercancía como hacen otros productores sino que tiene que esperar pacientemente a los consumidores. Este es el problema central de la industria hotelera, es decir, la incapacidad para ajustar la capacidad de producción a las variaciones de la demanda y, en segundo lugar, la incapacidad para seguir al consumidor con sus productos de un lugar a otro, trasladándose a otro lugar que tenga una demanda más conveniente por estar de moda en el turismo. Otro de los problemas es la Inversión este es el problema fundamental de la industria hotelera, que se agranda enormemente como consecuencia del hecho de que aproximadamente el 90% del capital invertido en una actividad hotelera es invertido en activos como edificios y equipamientos y mobiliario.
La rentabilidad de la industria hotelera es juzgada por la mayor parte de la gente, incluyendo las empresas de investigación de negocios, por el hecho de que cuando se intenta encontrar alojamiento en un hotel es difícil conseguirlo, olvidando por completo el hecho de que esto sucede solo en temporada alta, se piensa como si durante todo el año se mantendrán constantes los ingresos.

3. La Industria Turística y los Hoteles en El Salvador

Durante los últimos cinco años el turismo ha tenido una participación sobresaliente en el PIB, destacándose en el 2004 con una participación record de 2.7% (ver Tabla 1) así mismo su intervención ha sido superior a la de productos tradicionales como el café, el camarón y el azúcar, desde el 2001 manteniéndose únicamente debajo de las Remesas Familiares para el 2004 ya que sobrepaso en un 0.1% su participación en el PIB con respecto a la Maquila. (Ver Tabla 2)
El Turismo es uno de los subsectores de la economía salvadoreñas que va creciendo. En el 2004 se abrieron nuevas opciones de alojamiento, transportes, restaurantes, operadores de tours, museos, teatros, parques temáticos, tiendas de artesanías entre otros. La llegada de más turistas, la captación de las divisas y el aumento de opciones habitacionales son las razones por las que este subsector creció. La creación de 51

empresas turísticas para el 2004, son acciones que propician el desarrollo local, la creación y el crecimiento de las pequeñas y micro empresas. Una de las Ramas de mas sólido crecimiento ha sido la hotelería, que reporto un aumento del 13.02% en el 2003. Este incremento fue de 28 alojamientos principalmente en los de la ciudad, tipo playa y tipo montaña.

El Salvador para el 2004 contó con una oferta hotelera de 4,766 habitaciones, distribuidas en todo el país, concentrándose un 42% de estas en San Salvador. En el País no se cuenta con una clasificación formal por estrellas para los servicios de alojamiento, sin embargo un 77% de las habitaciones son Nacionales. La industria hotelera está en su mejor momento. En las tablas de Anexo 2 se muestra la Serie Histórica de llegada de turistas al país, Motivo de viajes, la oferta hotelera y el gasto promedio y ocupación de la oferta hotelera a nivel nacional. Un informe de la Asociación de Hoteles de El Salvador indica que la ocupación alcanzó el 56 por ciento durante 2005, ya que se vendieron 21 mil "cuartos noche" más, en comparación con el año anterior, que registró un 47 por ciento. Sin embargo, ellos registraron un crecimiento de entre el 12 al 15 por ciento en 2005.
Para el Año 2005 el Banco Central de Reserva establece que el monto del PIB a Precios constantes de mercado para el Sector de Comercio, Restaurantes y Hoteles es de $1,656.7 millones de Dólares con variación anual de 1.6% (Ver Tabla 3)

Tabla 1: Participación del Turismo en el PIB

PARTICIPACIÓN DEL TURISMO EN
EL PIB DE EL SALVADOR: 1995-2004

AÑO	PIB US$ (Millones)	Ingresos por Turismo US$ (Millones)	IT/PIB %
1995	9,500.0	40.9	0.43
1996	10,315.0	44.2	0.43
1997	11,135.0	74.7	0.67
1998	11,974.0	125.1	1.04
1999	12,470.3	210.6	1.69
2000	13,216.3	254.3	1.92
2001	13,813.0	235.1	1.70
2002	14,312.0	342.2	2.39
2003	14,941.0	372.9	2.50
2004 1/	15,942.0	424.73	2.66

1/ DATOS PRELIMINARES
FUENTE: BCR Y CORSATUR

Tabla 2: Participación de Sectores económicos en el PIB

AÑO	PIB	CAFÉ	TURISMO	TRANS. FAMS.	MAQUILA (V.A.)	CAFÉ/PIB	T/PIB	T.F./PIB	MAQ./PIB
1990	4,801.0	260.3	18.4	322.1	17.3	5.4	0.4	6.7	0.4
1991	5,311.0	219.5	39.8	790.1	26.4	4.1	0.7	14.9	0.5
1992	5,954.7	151.2	49.1	858.3	42.1	2.5	0.8	14.4	0.7
1993	6,938.0	226.3	40.7	864.1	70.1	3.3	0.6	12.5	1.0
1994	8,085.6	270.9	28.8	962.5	108.4	3.4	0.4	11.9	1.3
1995	9,500.0	361.8	40.9	1,061.4	154.7	3.8	0.4	11.2	1.6
1996	10,315.0	339.0	44.1	1,066.5	180.2	3.3	0.4	10.3	1.7
1997	11,134.7	517.8	74.6	1,199.5	247.4	4.7	0.7	10.8	2.2
1998	11,974.0	324.0	125.0	1,338.3	282.8	2.7	1.0	11.2	2.4
1999	12,470.0	245.0	210.6	1,373.8	294.8	1.9	1.7	11.0	2.4
2000	13,216.0	298.1	254.3	1,750.7	456.3	2.3	1.9	13.2	3.5
2001	13,813.0	115.1	235.1	1,910.5	444.1	0.8	1.7	13.8	3.2
2002	14,312.0	106.9	342.2	1,935.2	443.9	0.7	2.4	13.5	3.1
2003	14,941.0	105.0	372.9	2,105.3	472.0	0.7	2.5	14.1	3.2
2004	15,942.0	123.0	424.7	2,547.6	412.2	0.8	2.7	16.0	2.6

Tabla 3: PIB Anual, BCR

PRODUCTO INTERNO BRUTO ANUAL

Principales Sectores Económicos

CONCEPTO	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 1/	2005 1/
Precios Corrientes - Mill US$										
Producto Interno Bruto	10,315.5	11,134.7	12,008.4	12,464.7	13,134.1	13,812.7	14,306.7	15,046.7	15,821.6	16,974.0
Consumo Total	10,075.1	10,749.6	11,376.8	11,955.9	12,885.6	13,692.8	14,066.8	14,885.0	16,023.1	17,433.5
Formación de Capital Fijo	1,630.4	1,790.0	2,002.0	2,002.5	2,224.0	2,269.4	2,374.2	2,510.7	2,467.4	2,620.1
Tasas de Crecimiento										
Producto Interno Bruto	8.6	7.9	7.8	3.8	5.4	5.2	3.6	5.2	5.2	7.3
Consumo Total	10.4	6.7	5.8	5.1	7.8	6.3	2.7	5.8	7.6	8.8
Formación de Capital Fijo	-8.3	9.8	11.8	0.0	11.1	2.0	4.6	5.7	-1.7	6.2
Producto Interno Bruto a Precios Constantes de 1990	**6,589.2**	**6,869.0**	**7,126.5**	**7,372.3**	**7,531.0**	**7,659.7**	**7,839.0**	**8,019.3**	**8,166.4**	**8,391.1**
(En millones de US$)										
Agropecuario	890.4	893.5	887.3	955.3	925.3	900.8	904.4	912.5	939.9	993.9
Industria Manufacturera	1,394.5	1,506.0	1,605.8	1,665.0	1,734.1	1,804.2	1,856.9	1,898.5	1,914.8	1,942.6
Construcción	246.4	261.6	283.7	278.7	269.3	295.2	314.8	324.8	287.7	297.5
Comercio, Restaurantes y Hoteles	1,325.7	1,364.0	1,419.1	1,447.8	1,499.8	1,528.5	1,550.9	1,592.0	1,630.9	1,656.7
Bancos, Seguros y Otras Instituciones Financieras	195.0	219.6	240.7	269.6	290.4	295.0	296.7	302.4	318.7	331.4
Otros	2,537.1	2,624.2	2,689.9	2,755.9	2,812.2	2,836.1	2,915.3	2,989.1	3,074.5	3,169.0
Producto Interno Bruto a Precios de 1990										
(Variación Anual)	**1.7**	**4.2**	**3.7**	**3.4**	**2.2**	**1.7**	**2.3**	**2.3**	**1.8**	**2.8**
Agropecuario	1.3	0.4	-0.7	7.7	-3.1	-2.6	0.4	0.9	3.0	5.8
Industria Manufacturera	1.7	8.0	6.6	3.7	4.1	4.0	2.9	2.2	0.9	1.4
Construcción	2.7	6.2	8.5	-1.8	-3.4	9.6	6.7	3.2	-11.4	3.4
Comercio. Restaurantes y Hoteles	0.4	2.9	4.0	2.0	3.6	1.9	1.5	2.7	2.4	1.6
Bancos. Seguros y Otras Instituciones	2.7	12.6	9.6	12.0	7.7	1.6	0.6	1.9	5.4	4.0
Otros	2.4	3.4	2.5	2.5	2.0	0.8	2.8	2.5	2.9	3.1

1/ Cifras Preliminares

Fuente: BCR

4. Clasificación de las Empresas Hoteleras

Los hoteles se encuentran considerados en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (C.I.I.U.), de tal forma que establece algunas consideraciones de los servicios que estos ofrecen a los turistas. La CIIU no determina una clasificación que especifique tipos de hoteles, solamente determina algunas actividades de operación que estos realizan como las que se presentan:

Categoría de Tabulación	H	
División:	55	Hoteles y restaurantes
Agrupación:	551	
Grupo:	5510	Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal.

En esta clase se incluye el suministro, a cambio de una retribución, de hospedaje temporal y de lugares y servicios para acampar, tanto al público en general como, exclusivamente, a afiliados a una determinada organización, así como los servicios de restaurante que se prestan en combinación con los de hospedaje. También se incluyen los servicios de coche cama, si son proporcionados por unidades independientes.
Las actividades de esta clase son las que suelen realizar los hoteles, moteles, hosterías, dormitorios para estudiantes, incluso dormitorios universitarios, pensiones, casas de huéspedes, albergues para jóvenes, refugios, etc.

Exclusiones: Los servicios de coche cama prestados por empresas ferroviarias se incluyen en la clase 6010 (Transporte por vía férrea).

El alquiler por tiempo prolongado de habitaciones amuebladas (por ejemplo de apartamentos con servicios de hotel) se clasifica en la división 70 (Actividades inmobiliarias).

Tabla 4: Clasificaciones de Hoteles

Entidad	***Criterio***	***Clases***
Hoteles a nivel Internacional. (Sistema Benelux)	Servicios que ofrece el hotel.	Categoría H. Hotel de 1 Estrella Hotel de 2 Estrellas Hotel de 3 Estrellas Hotel de 4 Estrellas Hotel de 5 Estrellas
Asociación de Pequeños Hoteles	Numero de Habitaciones	De 5 a 50 Habitaciones son pequeños hoteles.
	Por el rango de servicios que cada establecimiento de hospedaje ofrece a sus respectivos clientes	Servicio Total Servicio Limitado
	Localización de los hoteles	Hoteles de Ciudad Hoteles de Playa Hoteles de Montaña Hoteles de Coloniales Cultural Hotel de Lago
Instituto Salvadoreño de Turismo[6]	Servicios que ofrece el hotel.	De Lujo De primera clase Hoteles Apartamentos Casas de Huéspedes Hoteles pequeños- hoteles departamentales Hoteles de lago y de playa.
Corporación Salvadoreña de Turismo	Servicios que ofrece el hotel.	Lujo Primera Clase Casa de Huéspedes Clase Turista
Dirección General de Estadísticas y censos	Servicios que ofrece el hotel.	Hoteles Moteles Casa de Huéspedes Pensiones u Hospedajes.

[6] Clasificación que se manejo hasta antes de la creación de CORSATUR

a. Hoteles a nivel Internacional. (Sistema Benelux)

Comúnmente el sector hotelero suele definir su calidad en base a la medición de estrellas, las cuales están dadas por los servicios extras que estos se encuentren prestando como lo son piscina, áreas recreativas como gimnasio, entre otros. Entre estos se encuentra el rango de 1 a 5 estrellas. Algunos hoteles también se califican según el "sistema de clasificación del Benelux" en el que el estándar de calidad se indica por el número de estrellas (de cinco puntas) que van descendiendo en prestaciones desde el rango máximo de 5 estrellas, al mínimo de 1 estrella. Sin embargo, este es un sistema de clasificación al que los establecimientos se someten de forma voluntaria, lo que significa que pueden existir hoteles de 'primera clase' al margen de este tipo de clasificación.

El esquema del Benelux se basa en el siguiente criterio: estrellas (1, 2, 3, 4 ó 5 estrellas), o cualquier establecimiento que proporcione hospedaje, clasificado bajo la categoría H; puede llamarse hotel, posada, casa de huéspedes, motel u otros.

i. Categoría H

Hotel muy sencillo, reúne todos los requisitos de seguridad para incendios y proporciona estándares moderados de comodidad, con un mínimo de un baño por cada 10 habitaciones. Puede decirse que es aquel local que ofrece las mínimas condiciones para los visitantes como para ser denominado hotel.

ii. Hoteles de 1 estrella

Son aquellos establecimientos sencillos que se encuentran limpios y son cómodos y fiables con los servicios limitados.

- *Características del servicio*

Poseen empleados profesionales que son cuidadosos y atentos con los que se hospedan en el hotel, poseen servicio de camareras que a diario limpian y arreglan las habitaciones.

- *Características de las instalaciones*

Poseen instalaciones tanto internas como internas en buenas condiciones, sin daños y muy limpias, si poseen áreas públicas estas se encuentran adecuadamente iluminadas. Si poseen piscina esta debe estar limpia, higiénica y mantenida en buen estado.

- *Características de las habitaciones*

Sus instalaciones y sus muebles se encuentran limpios, una habitación debe contar al menos con un radio, reloj o despertador y un televisor con un paquete de cable básico, lavabo con agua caliente y fría.

iii. Hoteles de 2 estrellas

Son hoteles de clase media, son establecimientos que se encuentran limpios, cómodos y fiables con las instalaciones y con servicios ampliados, como un restaurante de servicio completo. Este tipo de hotel presenta todas las calidades que poseen los hoteles de una estrella más algunas otras que los diferencian.

- *Características del servicio*

La recepción ofrece servicio durante las 24 horas del día, debe ofrecerse ayuda con el equipaje de los clientes, al poseer restaurante este debe ofrecer al menos tres comidas al día.

- *Características de las instalaciones*

Posee una adecuada variedad de habitaciones de tal forma que el cliente pueda escoger la que le convenga, se debe contar con muebles cómodos y limpios en el área del vestíbulo.

Si posee instalaciones de gimnasio se deben mantener los equipos limpios y en buenas condiciones, es posible que los clientes necesiten acceder a Internet por lo que es necesario contar con el servicio, además de poseer jacuzzi o sauna deben estar limpios e higiénicos.

- *Características de las habitaciones*

Se deben cumplir al menos la disposición de los servicios de los hoteles de una estrella, además de contar con la disposición de un baño equipado con los artículos de limpieza como jabón y shampoo.

iv. Hoteles de 3 estrellas

Son hoteles de muy buena calidad, si posee dos niveles o más debe contarse con ascensor. Debe contarse con un servicio completo y con instalaciones ampliadas respecto a los hoteles de 2 estrellas; además, se cumplen con todos los requisitos de un hotel de dos estrellas además de sobrepasar con esas expectativas, es decir que los clientes encuentran calidad de servicio superior a las 2 estrellas.

- *Características del servicio*

El hotel ofrece el servicio de parqueo mediante personal de ballet parking, se ofrecen servicio de asistencia a las habitaciones a diario así como el de lavado para los clientes que lo requieran.

- *Características de las instalaciones*

Posiblemente se cuenta con tiendas in situ para aquellos clientes que adquieren recuerdos de su visita. Se cuenta con una disposición de hasta dos tipos diferentes de masajes.

- *Características de las habitaciones*

Se cumplen con los requisitos para los hoteles de dos estrellas, además las habitaciones cuentan con el servicio de películas pay per view, disposición de un escritorio con asiento cómodo con teléfono y lámpara de noche, características arquitectónicas interesantes, mini bar y máquina para hacer café.

v. Hotel de 4 estrellas

Son los hoteles de primera clase, poseen ascensor, servicio de desayuno a la habitación, recepción disponible las 24 horas, teléfono, mini bar, radio, etc. Es decir que se cumplen con los requisitos para hoteles de 3 estrellas más ciertos agregados al servicio en general. Son hoteles extraordinarios que ofrecen a los clientes una experiencia de lujo en un ambiente distintivo, incluyen instalaciones ampliadas y un servicio excepcional.

- *Características del servicio*

En primer lugar se cuentan con las características para hoteles de 3 estrellas, además de otros servicios como disposición de llamada de despertar personalizada, registro del cliente en menos de 5 minutos, al solicitar servicio a la habitación este se cumple después de 30 minutos de solicitado. El hotel ofrece el servicio de parqueo mediante personal de ballet parking y servicio de equipaje.

- *Características de las instalaciones*

Se cumplen con exigencias para hoteles de 3 estrellas, además se cuentan con vestíbulos con adornos florales y plantas ornamentales. Se cuentan con servicio de periódicos y revistas en las áreas de mayor concurrencia de personas, las salas de sauna y jacuzzi cuentan con los controles de temperatura y sonido.

- *Características de las habitaciones*

Es posible que posean caja fuerte, se tiene una decoración de muebles elegantes con una calidad y comodidad excepcionales, además se cuenta con televisión con cable completo.

vi. Hoteles de 5 estrellas

Es el denominado como Hotel de lujo, con los más altos estándares de comodidad y servicio: 24 horas de servicio de habitaciones, restaurante a la carta, tienda de regalos, estacionamiento y servicio de equipaje, servicio de reservas de viajes y espectáculos en la ciudad. Son los mejores hoteles por un servicio excepcional constante y por las instalaciones ampliadas en un ambiente lujoso distintivo. Los huéspedes encuentran todas las comodidades de los hoteles de 4 estrellas más los complementos para ser clasificados como hoteles de lujo.

- *Características del servicio*

Prácticamente se puede decir que el servicio llega a ser tan bueno que se le da el distintivo de impecable desde la reservación hasta la salida del cliente. El servicio llega a ser tan bueno debido a que los clientes poseen estadías cortas pero llenas de trabajo ya que generalmente son personas de negocios que requieren de la mayor satisfacción con el mínimo esfuerzo por parte de ellos mismos.

- *Características de las instalaciones*

Las instalaciones cuentan con todos los servicios y distintivos que se puedan tener en los demás hoteles, es decir que se tienen las condiciones de los hoteles de 4 estrellas más ciertos servicios que le dan la clasificación de hotel de 5 estrellas. Servicios disponibles como un gimnasio, restaurante a la carta, servicio de piscina con refrigerios y obsequios, servicio de spa y sauna con terapeutas expertos disponibles.

- *Características de las habitaciones*

Las habitaciones cumplen con todas las condiciones de los hoteles de 4 estrellas pero se agregan servicios como servicio de cable completo y películas por pago, caja de seguridad, mini bar, en ocasiones jacuzzi en las mejores habitaciones, servicio a la habitación y una decoración y limpieza superiores a cualquier otro tipo de hoteles.

b. Numero de habitaciones

De acuerdo a este aspecto se consideraran como pequeños hoteles aquellos que posean un rango desde 5 hasta 50 habitaciones para la prestación del servicio de hospedaje. Y como grandes aquellos que cuentan con mas de 300 habitaciones, sin embargo esta es clasificación no es formal, ya que no se encuentra establecida por un ente regulador solamente es utilizada actualmente por la asociación para determinar que empresas pueden formar parte de la misma.

c. Por el rango de servicios

De acuerdo al rango de servicios que cada establecimiento de hospedaje ofrece a sus respectivos clientes. Esta Clasificación aun no se ha implementado en la Asociación de Pequeños Hoteles sin embargo esta es la que se considera en la Propuesta de Homologación de Estándares para la Asociación de Pequeños Hoteles de América Central.

i. Establecimientos de Servicio Total

Son hoteles los cuales ofrecen las siguientes facilidades y servicios.

- Hospedaje.
- Facilidades y servicios de Alimentos y Bebida (el nivel mínimo es un restaurante que les ofrece diariamente a sus clientes tres (3) servicios de comidas.
- Al menos otros dos (2) servicios al cliente desde un rango de servicios como el establecido a continuación: Sala de Bar/; un segundo restaurante o cafetería/ sala de desayuno ó patio; piscina ó jacuzzi ó Club de Salud ó Spa; facilidades para realizar reuniones ó banquetes, Centro de Negocios tienda de regalos, Canchas de Tenis ó Campos de Golf, Playa, Área de juegos para niños, Servicio de Masaje ó Salón de Belleza, Servicio a la habitación; otras facilidades de recreación y/o servicios los cuales son operados directamente por el establecimiento de hospedaje.

ii. Establecimientos de Servicios Limitados

Son hoteles que ofrecen únicamente hospedaje. Ellos no ofrecen el nivel mínimo de facilidades de Alimentos y Bebidas. Los establecimientos de servicios limitados pueden ofrecer a sus clientes una variedad de servicios de desayunos ó podrían ofrecer también una variedad de otros servicios como los mencionados anteriormente pero por debajo del nivel que se brinda en un establecimiento de Servicio total.

Los establecimientos de servicio total y limitado serán catalogados de acuerdo a las siguientes cinco clasificaciones:

- 5 estrellas: Lo mejor disponible (solamente aplicable a establecimientos de Servicio total).

- 4 estrellas: Excelentes facilidades y un amplio rango de servicios.
- 3 estrellas: Muy buenas facilidades y un limitado rango de servicios.
- 2 estrellas: Excede el mínimo de requerimientos.
- 1 estrella: Cuenta con los mínimos requerimientos de limpieza y comodidad. No posee los estándares aceptables internacionales para la inclusión en los programas de mercadeo de la Asociación
- Sin estrellas: no cuenta con los mínimos requerimientos de limpieza y comodidad. Estos establecimientos no son aceptables para la inclusión en el programa de la Asociación.

d. Localización de los hoteles.

Otra de las Clasificaciones que se maneja en varias entidades es la de localización, en la que considera simplemente el lugar donde esta ubicada la empresa que presta el servicio de alojamiento y como es de notar el nombre que se da a la agrupación es alusivo al lugar donde se encuentra. Las cuales pueden ser:

- Hoteles de Ciudad
- Hoteles de Playa
- Hoteles de Montaña
- Hoteles Coloniales Cultural
- Hotel de Lago

B. MARCO LEGAL

El Plan de Gobierno 2004-2009 “País Seguro”, ha incluido al Turismo, como uno de los elementos a los que se apuesta como **motor dinamizador** de la economía en el país, basado en el gran potencial de generación de empleo; como **promotor del ser humano y desarrollador de sus comunidades** por la facilitación que permite de recuperar la identidad, el orgullo y la autoestima y como **factor de estabilización política y de gobernabilidad** al resaltar los puntos comunes y hacer manejables las diferencias de intereses, que tienen las actividades propias del sector.

Como una muestra significativa de esta firme decisión política, se ha creado **El Ministerio de Turismo**, como el ente gubernamental que hará el papel de **representante, gestor, administrador, rector y líder** del sector, a través de una institución pequeña pero fuerte y con dos dependencias ágiles y eficientes, como serán el **ISTU** y **CORSATUR,** que

complementarán el área operacional a fin de conseguir el pleno cumplimiento de la misión que se les ha encomendado.

En este contexto, la **POLÍTICA DE TURISMO** proporciona orientaciones generales, como una base para conciliar las actividades, los intereses, necesidades y problemas de los actores que participan en el Sector, con los recursos disponibles para su superación, haciendo énfasis en el rol articulador del mencionado Ministerio que por la naturaleza de las atribuciones que cumple en el campo de la Administración Pública, debe encaminarse a asumir un compromiso para facilitar el despegue y consolidación del desarrollo del sector turístico en el país.

Debido a lo novedoso del sistema administrativo del sector, en la actualidad no se poseen leyes secundarias que ayuden a la aplicación de la Ley específicamente para los hoteles. (Ver Anexo 3). Además no existe ningún convenio internacional que sea aplicable al subsector en estudio.

1. Ministerio de Economía

(Ver Anexo 4)

Dentro del Fomento Productivo y Capacidad empresarial se encuentra la Dirección de Comercio e Inversiones, de la cual se desprende la Oficina Nacional de Inversiones (ONI) que cuenta con el departamento de Transferencias de Capital, el cual seria la única entidad relacionada con las Empresas de la Rama Hoteleria en el caso de que el Capital fuera Extranjero. En Dicho caso es necesario contar con el Registro del Capital Extranjero en este Departamento. Los Documentos a presentar son:

- Escrito en el que se solicita el Registro
- Los Estatutos de la Sociedad
- Pasaporte o Documentos de Identidad de Inversionista
- Comprobante de Ingreso de Divisas
- Balance Inicial de la Empresa (Auditado)

La resolución se otorga en los siguientes 7 días hábiles a la presentación de la documentación.[7]

[7] Información proporcionada por Sra. Cinthia Eguizabal/Asesora de Inversiones/Departamento de Transferencia de Capital /ONI/MINEC

2. Ministerio de Gobernación

(Ver Anexo 5)

Las empresas de Alojamiento están únicamente relacionadas el Cuerpo de Bomberos que es una dependencia de este ministerio, ya que esta es una entidad facultada por el estado para realizar inspecciones en las empresas independientemente al rubro que se dedique.

a. Cuerpo de Bomberos

Cuerpo de Bomberos es la institución encargada de Desarrollar actividades de prevención, control y extinción de incendios de todo tipo, así como también actividades de evacuación y rescate, protección de las personas y sus bienes, cooperación y auxilio, en caso de desastre y demás actividades afines al servicio, en todo el territorio nacional u otro país que lo necesite.

El cuerpo de bomberos cuenta con una Unidad e Prevención y Seguridad Contra Incendios la cual realiza inspecciones en las instalaciones de las Empresas cuando ellas los solicitan y se le cobra por este servicio con excepción de aquellos casos en que el rubro de la empresa este contemplado en el Plan anual (para el 2006 el plan comprende únicamente Restaurantes, Bares, Discotecas y Casinos) en este caso no se cobra la inspección.

Realizar esta inspección no es un requisito indispensable para el funcionamiento, sin embargo para algunos tramites en las alcaldías se solicita esta inspección y es la única manera en que si se obliga a la empresa a que la realice. [8]

La secuencia que se sigue es la siguiente:

- Solicitar la Inspección en el Cuerpo de Bomberos y Cancelación por el Servicio.

[8] Información Proporcionada por Cabo Sergio Castaneda Rivas. Unidad de Prevención y Seguridad Contra Incendios.

- El Inspector visita el Establecimiento, hace Observaciones en una Hoja referente a Accesos y Salidas de Emergencia, Orden y Aseo , Instalaciones Eléctricas, Instalaciones Hidráulicas y Sistema Contra Incendios (no existe formato para evaluación), se toman fotografías de las instalaciones.
- Se realiza un informe de la situación en que se encontró el establecimiento y se hacen las sugerencias específicas basadas en el CODIGO DE SEGURIDAD HUMANA de la NFPA[9] las cuales minimizan los riesgos.
- Se envía el informe a la empresa solicitante y se guarda una copia.

3. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

(Ver Anexo 6)

La relación de El Ministerio de Media Ambiente y las Empresas Hoteleras solo se puede dar en dos casos:

- Inicios de la Empresa: Cuando aun no se cuenta con las instalaciones y es necesario obtener el permiso ambiental para la construcción, lo que implica que se solicite el estudio de impacto ambiental del proyecto.
- Operación de Empresa: Si la empresa ya esta operando necesita contar con un permiso Ambiental.

Para estas situaciones se debe presentar el Interesado a la Dirección de Gestión Ambiental con los siguientes requisitos:

Proyectos Nuevos:

- ***Llenar y presentar Formulario Ambiental*** (de acuerdo al tipo de proyecto, obra o actividad): El Formulario Ambiental, deberá ser presentado por el titular o el representante legal debidamente acreditado, de toda nueva actividad, obra o proyecto o que pretenda realizar ampliación, rehabilitación o conversión del desarrollo que requiera Permiso Ambiental. El Formulario Ambiental, será

[9] NATIONAL FIRE PROTECTION ASSOCIATION. La NFPA es reconocida alrededor del mundo como la principal fuente autorizada de conocimientos técnicos, datos, y consejos para el consumidor sobre la problemática del fuego y la protección y prevención. La NFPA es una organización internacional que desarrolla normas, fundada en 1896 y tiene su sede en Quincy, Massachusetts, EE.UU. El sistema de desarrollo de los códigos y normas de la NFPA es un proceso abierto basado en el consenso que ha producido algunos de los más referenciados materiales en la industria de la protección contra incendios.

presentado al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, con una nota de remisión.

- ***Elaborar un Estudio de Impacto Ambiental:*** El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales emitirá, en un plazo máximo de veinte días hábiles a partir de la recepción del formulario ambiental, la resolución sobre la procedencia de presentación de un estudio de impacto ambiental de la actividad, obra o proyecto, la cual será acompañada de los lineamientos de términos de referencia para elaborar el Estudio de Impacto Ambiental
- ***Aprobación del Estudio de Impacto Ambiental:*** La Dirección de Gestión Ambiental del MARN emitirá según sea el caso el dictamen técnico respectivo, el cual es la base para que la Dirección de Asesoría Legal notifique el monto y plazo de la fianza. El plazo para la emisión del permiso ambiental posterior a la presentación de la fianza es de 10 días hábiles. El titular debe conocer que el permiso ambiental no constituye una autorización para el inicio de la ejecución del proyecto, ni excluye de obtener las autorizaciones necesarias de otras instituciones competentes.

Proyectos en Ejecución

- ***Presentar el Diagnostico Ambiental de acuerdo a los Lineamientos:*** El Diagnóstico Ambiental y el Programa de Adecuación Ambiental de acuerdo a lo establecido en los Artículos 107 y 108 de la Ley, tienen como objetivos: Identificar y cuantificar los daños ambientales que una determinada actividad está ocasionando en el medio ambiente y la población, Definir y establecer las medidas necesarias para corregir y controlar actividades, obras o proyectos que estén generando efectos nocivos o peligrosos para la calidad de vida de la población y el medio ambiente.

Es un Servicio Gratuito con una duración aproximada de 100 días hábiles.

4. Ministerio de Hacienda

El Ministerio de Hacienda se encarga de registrar a todas las empresas que formalizan su posición en la economía salvadoreña, a través de una serie de procedimientos en los cuales los representantes legales entregan una serie de documentos que permiten al Estado mantener un control adecuado de las aportaciones de los empresarios registrados a través del Impuesto sobre la Renta, el IVA. Entre otros.

Dado que las empresas hoteleras pequeñas y medianas pueden haber sido iniciativas emprendedoras que al paso del tiempo y de cambios en sus operaciones han logrado transformarse en negocios prósperos es necesario que respondan al Estado mediante impuestos. Es por ello que el Ministerio de Hacienda se convierte en una adecuada fuente de información como base de datos de las empresas oficialmente registradas; pero la ley establece que no es posible la transferencia de información sobre las empresas a personas externas al Ministerio de Hacienda, por lo que el acceso a las empresas hoteleras y sus contactos es imposible esto se debe principalmente a la protección hacia los derechos de los empresarios.

5. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es el es el Organismo encargado de determinar, planificar y ejecutar la política nacional en materia de Salud; dictar las normas pertinentes, organizar, coordinar y evaluar la ejecución de las actividades relacionadas con la Salud. Parte del esfuerzo del ministerio se enfoca en garantizar la calidad del agua para consumo humano, el tratamiento adecuado de los desechos resultados de cualquier actividad, La eliminación y control de insectos vectores, roedores y otros animales dañinos, higiene de los alimentos para consumo de las personas, el saneamiento y buena calidad de las construcciones en general, saneamiento de lugares públicos y de recreación, higiene y seguridad en el trabajo, entre otras actividades.

Los negocios en los cuales se interactúa mucho con los clientes, tales como los hoteles, están considerados en el Código de Salud[10], en los aspectos de higiene, calidad del agua y alimentación. Según el artículo 101 del Código de Salud los edificios destinados a al servicio público como los Hoteles no podrán abrirse, habitarse ni funcionar o ponerse en explotación, sin el permiso escrito de la autoridad de salud correspondiente.

Así también según el Código de Salud en el artículo 105 se recalca el hecho que los hoteles y algunos negocios análogos no podrán abrirse siquiera sin la autorización de la oficina de Salud Pública correspondiente; que la dará mediante el pago de los respectivos derechos y la comprobación de que están satisfechas todas las prescripciones que

[10] Entrevista con Ing. René Cruz, Departamento de Sanidad Básica

establece el Código, además si los empresarios desean renovar la patente de los negocios no podrán hacerlo si no presentan el permiso o licencia extendida por la autoridad de salud respectiva.

Para que los hoteles logren obtener el permiso sanitario es necesario que se presenten a la unidad de salud más cercana para iniciar los trámites, en la cual se recibe una memoria donde se explican las condiciones del servicio a ofrecer por el negocio, datos básicos como la cantidad de habitaciones, extras como salones especiales, piscinas, etc. Propias para cada hotel.
Se realiza una inspección donde se debe evaluar todos los aspectos sanitarios posibles del hotel como el manejo de desechos sólidos, higiene de las locaciones, manejo de las materias primas para la cocina, condiciones de almacenamiento, manejo de alimentos cocidos, emisiones de la cocina, ventilación e iluminación general, condiciones de las paredes y pisos, entre otros.

Los encargados de realizar estas verificaciones son los inspectores designados por cada unidad de salud, los cuales deben identificar si existen o no disconformidades con lo establecido en las normas técnicas que pueden aplicarse al establecimiento. Si existieran disconformidades con las normas entonces se deben establecer plazos negociados con el dueño del negocio para que se corrijan para luego someterse a evaluación nuevamente.
El director de la unidad de salud extiende el permiso sanitario cuando las disconformidades desaparecen, indistintamente si es un hotel o no, los permisos tienen una validez de un año, cuando el plazo termina debe solicitarse una renovación que implica realizar nuevamente la inspección y evaluación; salvo los permisos para servicios de restaurante, donde la cocina debe ser inspeccionada cada 6 meses, que es el periodo que el permiso tiene de validez.

Según el Ministerio de Salud, para los hoteles a nivel nacional no se tienen normas específicas que deban cumplir, pero aquellas normas técnicas que pueden ser aplicadas en la evaluación efectivamente se toman en cuenta, tales como las normas técnicas de calidad del agua, la de cuartos fríos y transporte de materia prima para cocina.

Es decir, que en ocasiones las normas técnicas a cumplir por los hoteles y que son oficiales del Ministerio de Salud, son las que se orientan a los alimentos, por lo tanto

únicamente aplica para los hoteles cuyos servicios se extienden a las de un restaurante, recibiendo inspecciones periódicas al área de restaurante, aproximadamente cada 4 meses, es decir tres visitas al año[11]

Para ello se utilizan una serie de formatos o instrumentos de evaluación para las áreas críticas de verificación en las cocinas, tales como manipulación de alimentos, almacenamiento, e incluso si es posible se investiga las condiciones de los vehículos utilizados (Ver anexo 7).

6. Ministerio de Trabajo

El Ministerio de Trabajo es el encargado de velar por los derechos y obligaciones de los trabajadores en las empresas en general, toda la normativa aplica, tanto a patronos como a trabajadores, puesto que se cuenta con:

- ✓ De las obligaciones y prohibiciones de los patronos
- ✓ De las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores

El Ministerio de Trabajo tiene como objetivo armonizar las relaciones laborales entre patronos y trabajadores.

Este tratamiento a las normativas es aplicable a los hoteles por ser empresas privadas, es por ello que se muestra un resumen sobre los dos apartados anteriores, y su pertinencia hacia los hoteles, ya que para ciertos trámites importantes los empresarios deben tener registrada su planilla en el Ministerio de Trabajo (Ver Anexo 8)

C. MARCO CONCEPTUAL

1. Generalidades de la Técnica Lean Management

En nuestros días las empresas reconocen mas la importancia de aplicar técnicas de mejora no solo en el área de producción como lo es Lean Manufacturing, sino que también se esta buscando la integración de áreas administrativas y la adaptación de estas herramientas a las áreas de operaciones (en el caso de los servicios).

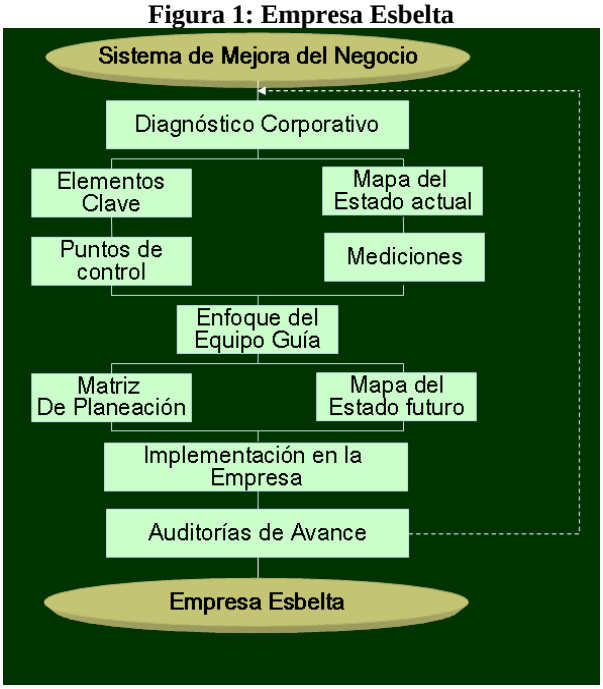
[11] Según PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS PARA LA PROTECCIÓN E HIGIENE DE LOS ALIMENTOS, Dirección de Regulación, MSPAS, 2004

Los conceptos claves de Lean como lo son la eliminación de desperdicios y el valor agregado en las operación son las bases de este sistema. Lean Management viene a integrar las áreas de producción (u operaciones) y las administrativas para lograr convertir a las empresas en Lean. El Sistema Lean Management sigue una secuencia de pasos que llevan una empresa de su sistema de trabajo actual hacia una Empresa Esbelta (ver Figura1).

La Manufactura Esbelta nació en Japón y fue concebida por los grandes gurus del Sistema de Producción Toyota: William Edward Deming, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, Eijy Toyoda entre algunos. El sistema de Manufactura Flexible o Manufactura Esbelta ha sido definida como una filosofía de excelencia de manufactura, basada en:

- La eliminación planeada de todo tipo de desperdicio
- El respeto por el trabajador.
- La mejora consistente de Productividad y Calidad

Figura 1: Empresa Esbelta



La Administración Esbelta son varias herramientas que le ayudan a las empresas a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos que ejecute la misma, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere además de reducir desperdicios y mejorar las operaciones. Las áreas de Ingeniería Industrial que son abarcadas mediante a aplicación de esta técnica son:

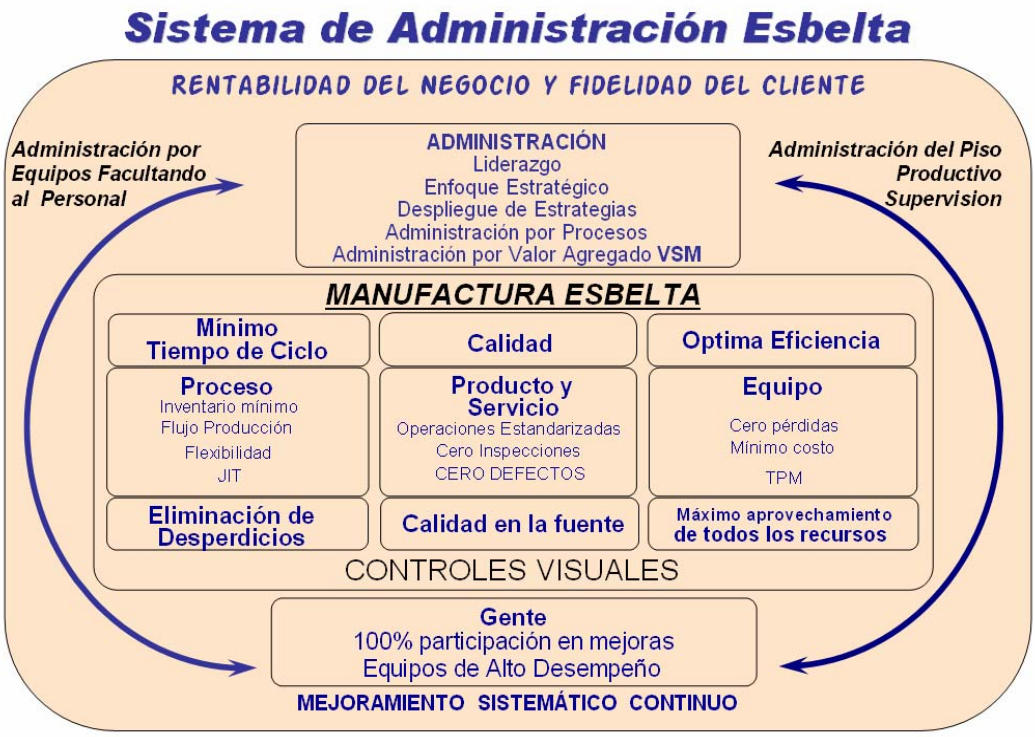
- **Operaciones:** Calidad del servicio, Tiempos de prestación del servicio, Costos de operación.
- **Administración:** Planeación estratégica, trabajo en equipo, Cadena de Valor.

La Administración Esbelta se basa en los 5 principios del Pensamiento Esbelto. Estos son:

- **Definir el Valor desde el punto de vista del cliente:** La mayoría de los clientes quieren comprar una solución, no un producto o servicio.
- **Identificar la cadena de Valor: Eliminar** desperdicios encontrando pasos que no agregan valor, algunos son inevitables y otros son eliminados inmediatamente.
- **Crear el Flujo:** Hacer que todo el proceso fluya suave y directamente de un paso que agregue valor a otro.
- **Producir el "Jale" del Cliente:** Una vez hecho el flujo, serán capaces de producir por órdenes de los clientes en vez de producir basado en pronósticos de ventas históricas.
- **Perseguir la perfección:** Una vez que una empresa consigue los primeros cuatro pasos, se tiene presente que añadir eficiencia siempre es posible.

El Modelo de Administración Esbelta se muestra en la Figura 2.

Figura 2: Modelo De Administración Esbelta



2. Herramientas del Modelo Lean Management

a. Herramientas para tiempo mínimo del Ciclo

Son las orientadas a los procesos con el fin de Reducir inventarios, Mejorar el Flujo de producción y flexibilizarlo y lograr el Justo a Tiempo (JIT). Entre las herramientas para lograr el JIT tenemos: Mapeo de Procesos, Celdas de Manufactura, Kanban y Cambios Rápidos de Producto.

i. Mapeo de Procesos

Los diagramas de bloques son útiles para entender como se relacionan los distintos departamentos, unidades operativas, etc., ante un determinado proceso. Es una técnica para examinar el proceso y determinar adónde y porqué ocurren fallas importantes. El mapeo de un proceso es el primer paso a realizar antes de evaluarlo. Para realizarlo se debe:

1. Identificar el proceso “Clave” y asignarle un nombre. (Aquel que resulte más conocido para los participantes)
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo. Moviéndose hacia abajo y a la derecha ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.
4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
5. Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

El Mapeo de los Procesos permite obtener:

- Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todas las actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

ii. Justo a Tiempo

Como se sabe, la Manufactura Esbelta trata de eliminar desperdicio dondequiera que se encuentre. Una de las etapas más importantes en el proceso de implementación de la Manufactura Esbelta es JIT.

Justo a Tiempo significa no tener en ninguna parte de la planta o punto de venta, más materia prima, sub-ensambles o producto terminado que el mínimo requerido para una operación fluida.

El almacenamiento es con frecuencia un enemigo oculto para una operación sana. Cuando materia prima, sub-ensambles o producto terminado permanecen quietos en cualquier parte, representan una parte del capital de la empresa que NO está generando utilidades. Además de esta pérdida, están en riesgo. Inundaciones, incendios, depreciaciones en el mercado y obsolescencia en el diseño son sólo algunos de los riesgos. En algunos casos, la materia prima usada en productos que no se venden, podría haberse utilizado para producir otros productos que se venden más rápido.

La flexibilidad, clave en la implementación exitosa de una estrategia JIT, se logra a través de: producción "sin defectos"; minimizando costos fijos y tiempos de preparación; implementando políticas comerciales que atenúen las estacionalidades; y desarrollando herramientas de planificación con altos grados de flexibilidad. La eliminación de los "desperdicios" (o procesos que no agregan valor, como los inventarios, reprocesos, traslados excesivos) es central en la filosofía JIT. Una de las principales dificultades para implementar una estrategia JIT son los grados de variabilidad e incertidumbre de la demanda y en los factores productivos.

iii. Kankan

El sistema Kanban, un sistema implementado en muchas de las plantas japonesas, tiene sus propias características a la hora de funcionar, pues las máquinas no producen hasta que se les solicita que lo hagan, de manera que no se generan inventarios innecesarios que quizá al final queden varados y no se vendan, ya que serían excedentes de producción.

El kanban es una metodología de origen japonés que significa "tarjeta numerada" o "tarjeta de identificación". Esta técnica sirve para cumplir los requerimientos de material en un patrón basado en las necesidades de producto terminado o embarques, que son los generadores de la tarjeta de kanban, y que se enviarían directamente a las máquinas para que procesen solamente la cantidad requerida.

A cada pieza le corresponde un contenedor vacío y una tarjeta, en la que se especifica la referencia (máquina, descripción de pieza, etcétera), así como la cantidad de piezas que ha de esperar cada contenedor para ser llenado antes de ser trasladado a otra estación de trabajo, por citar un ejemplo.
Como regla, todos y cada uno de los procesos deberán ir acompañados de su tarjeta kanban.

El sistema Kanban funciona bajo ciertos principios, que son los que a continuación se enumeran:

1. Eliminación de desperdicios.
2. Mejora continua
3. Participación plena del personal
4. Flexibilidad de la mano de obra.
5. Organización y visibilidad

La etiqueta Kanban contiene información que sirve como orden de trabajo, esta es su función principal, en otras palabras, es un dispositivo de dirección automático que nos da información acerca de qué se va a producir, en que cantidad, mediante que medios, y como transportarlo.

iv. Celdas de Manufactura

La celda en ‘‘U’’ permite que cada operador pueda comunicarse con los demás en caso de problemas o que puedan ayudarse y cooperar en caso de atrasos, ya no se responsabiliza a cada operador por una única operación, sino más bien se responsabiliza a todo el grupo de operadores por la celda para lo cual deben tener la habilidad de realizar una diversidad de operaciones. Tanto los herramentales como las refacciones deben tenerse a la mano para hacer cambios rápidos de modelo sin necesidad de buscarlas en toda la planta. De acuerdo con los pedidos de los clientes se debe balancear el trabajo de las celdas de manufactura para que tengan una carga constante o producción lineal (a través del ‘‘Tiempo Takt’’, periodo con que cuenta cada operación de la celda ‘‘U’’ para realizar su actividad), de todas formas están diseñadas para responder en forma flexible a la demanda.

v. Cambios rápidos de productos SMED.

Este método se usa para reducir los tiempos de cambio de modelo en las máquinas o líneas de producción. El método fue desarrollado por Shigeo Shingo y lo denominó ‘‘Cambio de dados en menos de diez minutos’’ o ‘‘Single Minute Exchange of Die’’ (SMED), cuyo objetivo es hacer efectivamente los cambios de herramentales en menos de 10 minutos. Como una analogía se puede pensar en las actividades que suceden en los pits de autos de carreras de la copa Winston, se dice que las carreras no se ganan en la pista sino en los pits. Se descubrió que las mejores plantillas de mecánicos preparan previamente lo necesario antes de que llegue el coche (preparación externa con el coche en la pista) de tal forma que cuando entra el coche, los cambios de llantas y llenado del tanque de combustible con 83.2 litros toma sólo 15 segundos (preparación interna con el coche en los pits).

En el caso de las máquinas se trata de preparar y ajustar los herramentales por fuera mientras la máquina continúa trabajando (preparación externa) y hacer parar la máquina para hacer los cambios en el menor tiempo posible (preparación interna). Para convertir la mayoría de las operaciones internas en externas es necesario que un equipo de trabajo filme y analice las operaciones actuales para su optimización. Este mismo concepto se puede aplicar también a las actividades de mantenimiento preventivo.

b. Herramientas de Calidad

Estas son dirigidas a los Productos y Servicios en busca de tener las operaciones estandarizadas, cero inspecciones y cero defectos. Algunas de las ellas son: Poka Yoke, Control Integral de Procesos, Seis Sigma e ISO 9000

i. Poka Yoke

Para reducir el número de defectos a niveles de partes por millón (ppm), definitivamente no es posible lograrlo con inspecciones visuales al final del proceso, ya que el inspector como ser humano puede dejar pasar los defectos por diversas razones (distracción, olvido, cansancio, etc.). Estos niveles de defectos en ppm se pueden lograr a través de la implantación del método de control de calidad cero que incluye el control estadístico del proceso, inspección en la fuente (cada operador inspecciona su propia operación y la de su antecesor proporcionándole retroalimentación en caso de observar defectos), complementada por una metodología desarrollada por Shigeo Shingo aplicando

dispositivos ‘‘a prueba de error’’ (Poka Yokes). En la vida diaria podemos identificar varios de estos dispositivos, por ejemplo el despertador, el timbre del horno de microondas cuando concluyó el tiempo programado, las luces del tablero del automóvil cuando no nos hemos colocado el cinturón de seguridad, encendido de una luz roja cuando falla el alternador, entre otros.

En las plantas de manufactura los dispositivos a prueba de error (Poka Yokes) tienen diversas aplicaciones, por ejemplo: para seguridad personal, para protección de equipos mayores, para prevenir que se produzcan defectos o para avisar cuando ya se produjeron.

ii. Mediciones Lean

Consiste esta fase en el control de las variables críticas que causan la variabilidad de los procesos, para lo cual existen diversas herramientas tales como el plan de control, los instructivos de operación, las cartas de precontrol, el control estadístico de los procesos.
Como salida principal de esta fase se tiene la evaluación de los resultados después de un cierto periodo de operación del proceso mejorado, tanto económica como en otros aspectos tales como seguridad, calidad de vida en el trabajo, etc. Se realiza un control estadístico del problema.

iii. Kaizen

Este método se utiliza para hallar una solución rápida a problemas que se presentan en las plantas de manufactura a través de un equipo de acción rápida, el término Blitz se refiere a un ataque rápido de problemas, normalmente se trata de problemas sencillos de solucionar, pero que afectan de manera importante a la producción, como primer paso se integran equipos de acción rápida denominados Kaizen Blitz incluyendo a trabajadores, supervisor, mecánicos, inspector, etc. El objetivo es aprovechar la larga experiencia de los operadores para que identifiquen el problema y sus causas, aporten ideas y sugerencias y participen en la implantación de las soluciones.
El ciclo de mejora *Kaizen* se forma de cuatro pasos:

- Persuadir al personal a participar.
- Motivarlos a hacer propuestas.
- Generar ideas
- Revisión, evaluación y guía; reconocimiento y recomendaciones.

La solución de problemas con equipos *Kaizen Blitz* debe tomar entre uno y cinco días como máximo, reconociendo al equipo de manera adecuada al final de cada solución implantada. Para problemas crónicos que llevan un largo periodo presentándose, es mejor que sean abordados por la modalidad de equipos de trabajo permanentes denominados Círculos de Control de Calidad que pueden tardar entre tres meses y un año para la solución de problemas, donde la urgencia de solución no es importante, más bien el objetivo es la mejora continua.

iv. Seis Sigma

Es una letra griega que simboliza la desviación estándar, se utiliza en estadística aplicada a la producción como un indicador de la dispersión o variabilidad esperada de los productos o componentes producidos en un proceso. Entre mayor sea su valor, indicará que hay una variación mayor entre productos o componentes producidos en el proceso y viceversa.

Seis Sigma es una metodología que sirve para reducir la variabilidad en los procesos, productos y servicios cuyo objetivo es tener máximo defectos o errores en cada millón de oportunidades.

Una oportunidad está representada por la inspección de alguna característica del producto, tal como una dimensión o una cualidad que pudiera ser encontrada fuera de especificaciones y representar un defecto o error. Para dar idea de lo que significa tener un nivel de calidad de Seis Sigma, si se tratara de limpiar una alfombra de 1500 pies cuadrados, equivaldría a no limpiar el área de la cabeza de un alfiler. La filosofía tradicional de calidad total promueve que se hagan mejoras continuas por todos los miembros de la empresa; es decir, la responsabilidad de mejorar se asigna a todos los departamentos y empleados Seis Sigma se diferencia en que las mejoras se realizan por equipos especiales con líderes de proyecto contratados exclusivamente para este fin, quienes hacen una selección cuidadosa de los proyectos que presenten las mejores oportunidades de mejora y concentrando en estos proyectos los recursos y esfuerzos que sean necesarios.

En algunas empresas, la permanencia en la empresa de los líderes de proyecto y a veces de los coordinadores a nivel gerencial, dependerá del éxito de los proyectos.

c. Herramientas de Óptima eficiencia

Son las que apoya a lograr una Eficiencia Óptima en el uso de los recursos de la Empresa tal como TPM (Mantenimiento Productivo Total)

i. TPM Mantenimiento productivo Total.

Este método se usa para maximizar la disponibilidad del equipo y maquinaria productiva de manufactura, evitando las fallas inesperadas y los defectos generados; el mantenimiento se logra al conservar la maquinaria actualizada y en condiciones óptimas de operación a través de la participación de diversos departamentos en un esquema parecido a la Calidad Total, pero enfocado a los equipos de manufactura, este método se denomina Mantenimiento Productivo Total.

Bajo este método, el mantenimiento productivo total (TPM) es realizado en diferentes etapas: mantenimiento correctivo de fallas sólo en casos muy raros; mantenimiento autónomo realizado por operadores haciendo tareas simples de mantenimiento en sus equipos; mantenimiento preventivo para prevenir desgaste prematuro; mantenimiento predictivo para anticipar fallas mayores en los equipos y programar el reemplazo de partes críticas; y el mantenimiento proactivo enfocado a actualizar y hacer mejoras a los equipos.

d. Herramientas de Apoyo

Existe una herramienta que incrementa la efectividad en la aplicación de las demás y refuerza el facultamiento y la participación de todo el personal en los procesos de mejoramiento tales como las 5s y Sistemas de Control Visual.

i. 5S´s

Este método se refiere a mantener un orden y limpieza permanente en la planta de manufactura y oficinas para reducir desperdicios en espacios y tiempos de búsqueda. Algunas veces una máquina que no se utiliza ocupa mucho espacio en la planta y puede provocar accidentes, o se da el caso de que no encuentran simples tornillos por no haber orden. Para esto se usa el Método de las 5S's, denominado así por considerar cinco aspectos cuyo significado en japonés inicia con una S, como sigue: *Seiri* - organización; *Seiton* - orden; *Seiso* - limpieza; *Seiketsu* - estandarización; *Shitsuke* - disciplina.

ii. Controles Visuales

Es un Sistema de Administración Visual que sigue los siguientes pasos:

I. Identificación del Proyecto

II. Organización del Área de Trabajo

III. Despliegue Visual

IV. Medición Visual

V. Control Visual

Figura 3: Pirámide de Control Visual

iii. Equipos de Alto Desempeño

La organización debe haber implantado un estilo de toma de decisiones participativo. Las decisiones antes centralizadas en la alta administración, director, dueño o gerentes, ahora se delegan a los equipos de trabajo, previa capacitación, además se debe implantar un sistema de reconocimientos efectivo para los equipos en función de sus resultados. Entre los reconocimientos que más aprecian los miembros de los equipos se encuentran, bonos, un porcentaje sobre los beneficios logrados, viajes, comidas, etc. Esto apoya al desarrollo de los equipos de trabajo. La organización de la empresa debe ser lo más plana posible, habiéndose organizado para administrar sus principales procesos, con un buen nivel de comunicación horizontal entre los empleados, manteniendo una burocracia adecuada donde se escuchen las sugerencias del personal y se reconozcan los logros, esto fomenta el trabajo en equipo.

e. Herramientas Administrativas

Estas herramientas permiten que la gestión del negocio sea más eficiente, efectiva y eficaz. Ayudando a eliminar los desperdicios provocados por las actividades administrativas.

i. Administración por procesos

De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

- Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total
- Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución educativa
- Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.

ii. Administración de la cadena de valor

Para el cliente las actividades que agregan valor al producto son aquellas por las que está dispuesto a pagar; se identifican porque generalmente son las operaciones que lo transforman en su forma física o integran el servicio, por ejemplo, las operaciones necesarias para modificar materias primas y materiales en un juguete. Como ejemplo de actividades que no agregan valor se tienen los reprocesos al producto, los tiempos de espera y las inspecciones, la actividad de repartir documentos y colectar firmas que puede tomar varias horas o días, los almacenamientos, los transportes, las demoras, etcétera.

En este método, para identificar las actividades que agregan valor, el equipo hace un listado muy detallado de todas las actividades para cada proceso de manufactura o administrativo y desarrolla un diagrama de flujo de valor, indicando duración de las actividades y distancias recorridas, donde se identifican las actividades que agregan valor y las que no agregan valor, después de un análisis los equipos proponen e implantan soluciones.

iii. Hoshin Kanri

La idea de un sistema de planeación que integrara al sistema de administración a lo ancho de la compañía se desarrolló en Japón durante los 60's y fue fuertemente influenciado por:

- El Premio Deming y su requerimiento de un sistema de planeación.
- El Libro de Peter Drucker el ejercicio de la administración donde propone la APO.
- El sistema de organización por divisiones de GM.
- Las conferencias de Joseph Juran en Japón sobre el rol de la administración en los procesos de calidad.
- Los ganadores del premio Deming en Japón lo identifican como el elemento clave para el éxito de su compañía.

Comunica la Visión de la organización como punto de partida de la planeación, así como:

- Las metas del negocio
- Los principales cambios en el rumbo
- Las nuevas iniciativas importantes.
- Hace énfasis en el análisis y completo entendimiento de los problemas que ocurrieron durante en ciclo previo de planeación y despliegue.
- Esto ayuda a asegurar que las nuevas metas están basadas en un claro entendimiento de las capacidades actuales y oportunidades de mejora de la organización.

CAPITULO II. PREDIAGNOSTICO

A. JUSTIFICACIÓN DEL PREDIAGNOSTICO

En el proyecto se ha detectado la necesidad de realizar un prediagnóstico del sector debido a las siguientes razones que no permiten iniciar un diagnóstico directamente, por la falta de información sobre datos secundarios, así como de aspectos generales de las empresas en estudio. El prediagnóstico se justifica por los siguientes aspectos:

- **No se cuenta con un registro de empresas de la rama hotelería:** Esto quiere decir que las diferentes instituciones que tratan del sector turismo en general y algunas otras que se dedican a los hoteles a nivel nacional, no cuentan con un registro de las empresas dedicadas a la hotelería lo suficientemente completo para poder establecer un universo del sector.

- **No se cuenta con una clasificación certificada sobre Tamaños de Empresas:** Lo cual significa que aunque se contara con un registro de empresas oficial, no se tiene disponible una clasificación avalada por una organización certificadora donde se planteen los límites de instalaciones y servicios para los pequeños, medianos y grandes hoteles.

- **Desconocimiento de características propias de las empresas del sector:** debido a que son empresas cuyo producto es intangible (servicios), existen características propias del tipo de empresas hoteleras que se desconocen, por lo que un prediagnóstico permite que las interrogantes sean despejadas y se logre orientar adecuadamente el proyecto.

Es por estas razones que el prediagnóstico se decide ejecutar antes de realizar un diagnóstico, ya que este último facilitará las bases de información necesarias y el conocimiento requerido del sector en estudio.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Metodología de investigación de campo

- Establecer un directorio de empresas de la rama hotelería de El Salvador, el cual acumule todos los registros con los que cuenten las diferentes instituciones relacionadas con el subsector turismo, así como de otras fuentes formales relacionadas con la actividad. Es decir que el directorio será la población de estudio para el prediagnóstico.
- Establecer la muestra de las empresas a investigar en el prediagnóstico, lo que consiste en seleccionar las empresas representativas de cada región del país, de acuerdo al tipo de turismo más característico de las regiones donde se ubican, por los recursos naturales con los que cuentan y que les otorgan ese valor turístico que otra zona no posee.
- Realizar visitas técnicas a las empresas seleccionadas para identificar características operativas de las mismas, realizadas con los instrumentos requeridos.
- Formalizar los criterios para la clasificación de empresas en Medianas y Pequeñas, según los resultados de las visitas realizadas.
- Establecer un nuevo directorio de empresas (que cumplen con estos criterios de clasificación), las cuales serán consideradas para el diagnóstico como el nuevo universo de investigación.
- Identificar características entre cada tipo de hotel que permitan definir grupo, según el servicio, las instalaciones, ubicación, entre otros.

2. Criterios Para Delimitar La Investigación.

a. Alcance de investigación

El prediagnóstico consiste en una investigación preliminar de los hoteles clasificados según su ubicación (de playa, montaña, ciudad, ciudad colonial, de lago), y que a la vez sean representativos de las diferentes regiones turísticas del país.

b. Materia de la investigación

La investigación está orientada a conocer características de la rama hotelería que permitan definir criterios válidos para clasificar estas empresas en medianas y pequeñas además de identificar características entre cada tipo de hotel.

c. Estrategias de la investigación

Para iniciar el diagnóstico del sector en estudio es necesario que los resultados obtenidos del prediagnóstico sean confiables y acordes a los objetivos de la investigación.
El prediagnóstico debe estar enfocado a determinar los siguientes aspectos:

- ***Determinar los criterios de clasificación de empresas:*** Con el fin de obtener la información más acertada para cada uno de los tamaños de empresas en estudio. (Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador).
- ***Determinar características similares entre cada tipo de hotel:*** para poder agrupar las empresas de tal forma que se cuente con los estándares requeridos de los servicios que se deben ofrecer de acuerdo al tipo de hotel al que pertenezcan.

La información para el prediagnóstico será obtenida mediante las siguientes herramientas:

- Guía de Entrevista: Se utilizará una guía de puntos a verificar e investigar de primera mano, ya que el establecimiento será visitado, para entrevistar al encargado sobre los diferentes tópicos relacionados con aspectos administrativos del negocio. Esta guía consiste en una serie de puntos clave a tratar durante la visita a la empresa en estudio, para indagar sobre los aspectos concernientes al tipo de hotel, calidad de atención al cliente, entre otros.
- Observación Directa: Será la forma mediante la cual se valide lo indagado con la entrevista, ambas realizadas paralelamente; donde se podrán verificar las instalaciones, el servicio y el arreglo de las instalaciones con las que cuentan.

3. Fuentes de recolección de datos

La información es crucial para el desarrollo de la investigación, ya que es una premisa de las características de las empresas del sector en estudio, además se requiere que las fuentes de información sean confiables, claras y precisas, así que por ende la información lo será también. En el prediagnóstico las fuentes de información serán primarias y secundarias, tales como se describen a continuación:

a. Fuentes de información secundaria

Consiste en la información obtenida a partir de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que se relacionan con las actividades del sector que se investiga (Rama Hotelería), entre ellas podemos mencionar:

- Corporación Salvadoreña de Turismo
- Ministerio de Turismo
- Asociación de Pequeños Hoteles
- Asociación de Hoteles
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC)
- Cámara de Comercio e Industria
- Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR)
- FUNDAPYME
- Directorio telefónico
- Páginas de Internet
    - http://www.elsalvador.org/home.nsf/0/4747c09198628c1d85256b02006c9ebd?OpenDocument
    - http://www.alfatravelguide.com/spanish/sv/sansalvador-c.asp

La información comprende revistas, boletines, folletos, publicaciones en periódicos, información en línea, brochures, directorios de empresas, entre otros.
También se utilizó como otra fuente secundaria el directorio telefónico en línea, ya que aparecen registradas muchas empresas hoteleras que no se encuentran registradas en las demás instituciones.

b. Fuentes de información primaria

Esta se refiere a toda la información obtenida a través indagación de a todas las entidades gubernamentales para conocer su relación con este tipo de empresas, ya sea mediante normas, leyes o reglamentos, y especialmente a la investigación de campo, la cual consiste en la visita a las empresas hoteleras seleccionadas mediante el uso de instrumentos de recolección de datos.

C. OBJETIVOS DEL PREDIAGNÓSTICO

1. Objetivo General

Conocer las características del servicio que ofrecen las empresas de la rama hotelería para establecer una clasificación de acuerdo a aspectos como número de habitaciones, instalaciones y servicios extras de las empresas.

2. Objetivos Específicos

- ✓ Recopilar información secundaria que permita estructurar un directorio de las empresas que ofrecen servicios de hotelería a nivel nacional.
- ✓ Seleccionar empresas hoteleras como una muestra para el prediagnóstico de acuerdo a criterios como representatividad del área turística donde se ubican, tipos de hoteles, servicios que ofrecen y reconocimiento en las instituciones turísticas.
- ✓ Crear los instrumentos necesarios para indagar la información técnica requerida en el prediagnóstico.
- ✓ Desarrollar la investigación en las empresas seleccionadas mediante visitas técnicas para poder recopilar la información necesaria.
- ✓ Compilar la información recolectada para realizar el análisis de la misma.
- ✓ Establecer las conclusiones del prediagnóstico de acuerdo a los análisis realizados.

D. DETERMINACIÓN DE POBLACIÓN Y DE LA MUESTRA

1. Clasificación De Hoteles

El prediagnóstico inicia con el planteamiento de las generalidades que se consideran importantes conocer de primera mano del sector, a partir de esto se plantean en un principio 5 tipos de hoteles que serán investigados para conocer sus características, estos se definieron en base a la ubicación en el territorio nacional así como al atractivo turístico de la zona; los tipos de hoteles inicialmente son: de playa, montaña, ciudad, ciudad colonial y de lago.

a. Clasificación Inicial de Tipos de Hoteles

i. Los hoteles de playa

Son aquellos que se encuentran ubicados a lo largo de la costa salvadoreña, siendo esta característica de su ubicación el mayor atractivo turístico por el que desarrollan sus actividades y se dan a conocer como empresas hoteleras.

ii. Los hoteles de montaña

Se ubican en las zonas de mayor altura en el país, presentando paisajes y abundante vegetación como mayores atractivos para los turistas.

iii. Los hoteles de Ciudad

Son los más comunes, son los que se ubican en las ciudades de todo el país, donde los visitantes necesitan descansar por viajes de negocios, vacaciones o preparación académico-profesional, entre otros.

iv. Los hoteles de ciudad colonial

Son aquellos ubicados en las ciudades del país con un nivel cultural y autóctono salvadoreño muy característico y marcado, donde el atractivo para el turista es la cultura nacional acumulada en los pueblos y ciudades.

v. Los hoteles de Lago

Se ubican en las cercanías de los lagos del país, actualmente los más importantes son el Lago de Ilopango y el de Coatepeque, donde el atractivo es el paisaje y posiblemente la posibilidad de un balneario disponible en el mismo lago.

Durante el desarrollo del prediagnóstico se lograron observar las características de los 5 tipos de hoteles descritos, pudiendo establecer que existen similitudes en algunos de ellos, tales que permiten agrupar estos tipos en una nueva clasificación.

La agrupación se ha efectuado mediante ciertos criterios en algunos tipos de hoteles, estos criterios se describen a continuación:

b. Criterios para Agrupar los tipos de Hoteles

i. Hoteles de Lago-Playa

- **Porque los tipos de servicios son similares**, lo cual significa que existen servicios que son ofrecidos de igual forma en ambos hoteles, existiendo solamente leves diferencias.
- **Por que están ubicados en zonas de explotación turística de recursos hídricos**. Por que su principal atractivo es el servicio de balneario que ofrecen, lo que se convierte en el primer motivo de viaje para el turista, por su cercanía a dichas zonas.
- **La cantidad de servicios es similar**. Que esta relacionado con los puntos anteriores, existen algunas similitudes en cuanto a la cantidad de servicios que los

turistas reciben, tales como tours personalizados, el paseo por paisajes únicos del lugar, entre otros.

ii. Hoteles de Montaña-Ciudad Colonial

- **Porque los tipos de servicios son similares**, lo cual significa que existen servicios que son ofrecidos de formas parecidas, es decir que existen muchas coincidencias operativas.
- **Por que están ubicados en zonas de explotación turística cultural**. Así los hoteles de montaña se encuentran en zonas de atractivo cultural muy importante, por su vegetación y por vestigios arqueológicos significativos, mientras los hoteles de ciudades coloniales, se ubican en las áreas donde el valor cultural autóctono de los pueblos y ciudades es mucho mayor que en cualquier otro municipio del país.
- **La cantidad de servicios es similar.** También sucede que por las características anteriores la variedad de servicios que ofrecen a los huéspedes es parecida.

c. Clasificación Final de Tipos de Hoteles

Los criterios descritos anteriormente permiten que se logre agrupar a los hoteles de lago y los hoteles de playa, así como los de montaña con los hoteles de ciudades coloniales, por lo que la cantidad de tipos de hoteles se reduce a tres. Lo que resulta en los siguientes tipos de hoteles:

- Hoteles de ciudad
- Hoteles de Lago-Playa
- Hoteles de Montaña-Ciudad Colonial

d. Clasificación de hoteles por cantidad de habitaciones

Según la C.I.I.U. los hoteles poseen la función principal en su servicio el alojamiento, por lo que la cantidad de habitaciones con las que un establecimiento cuenta es un factor crítico para el estudio. Dado que en las instituciones contactadas para el prediagnóstico el criterio del número de habitaciones aún no es suficiente para establecer una clasificación de pequeños, medianos y grandes hoteles, se establece como producto del prediagnóstico una clasificación de acuerdo a la cantidad de habitaciones, teniendo los siguientes intervalos:

Tabla 5: Clasificación de Hoteles por Número de Habitaciones

CANTIDAD DE HABITACIONES	TAMAÑO DE HOTEL
De 3 a 10 Habitaciones	PEQUEÑO
De 11 a 40 Habitaciones	MEDIANO
De 41 Habitaciones en adelante	GRANDE

2. Población de Estudio: Directorio De Empresas Hoteleras

a. Directorio de las empresas

Se ha elaborado un directorio de las empresas que se encargan de ofrecer servicios de alojamiento en todo El Salvador, a partir de varias de fuentes de datos, ya que no existe una institución que pueda ofrecer una base de datos completa de todos estos establecimientos, incluso algunas de carácter gubernamental, no poseen un registro completo que sea de utilidad para una investigación en el sector turístico.

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de empresas con las que se cuenta en cada fuente de información.

Tabla 6: Cantidad de Empresas Registradas por Fuente de Datos

Fuente de Información	Cantidad de Empresas Registradas
DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (DYGESTIC)	76 Empresas
ASOCIACION DE PEQUEÑOS HOTELES	37 Empresas
ASOCIACION DE HOTELES	57 Empresas
CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)	209 Empresas
CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR (CAMARASAL)	17 Empresas
TELECOM	87 Empresas
CAMARA SALVADOREÑA DE TURISMO (CASATUR)	24 Empresas
TURISMO S.A. DE C.V.	35 Empresas

Ya que algunas empresas estaban consideradas en varias fuentes de información al elaborar un solo directorio con estas bases de datos se obtuvo un registro de 410 empresas a nivel nacional, que se convierten en la población objeto de estudio para el prediagnóstico.

b. Análisis de Fuentes de Datos

- DYGESTIC: Este registro solo comprende aquellas empresas que proporcionan información para los Boletines Económicos, además es una de las dependencias del Ministerio de Economía.
- ASOCIACION DE PEQUEÑOS HOTELES, ASOCIACION DE HOTELES, CASATUR Y CAMARASAL: Cuentan únicamente con el registro de sus afiliados, y estas instituciones se encuentran registradas en la Dirección General de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en el Ministerio de Gobernación.
- CORSATUR: Este es el registro oficial a nivel nacional el cual solamente cuenta con las empresas registradas en el Ministerio de turismo sin embargo es registro aun esta en proceso de elaboración.
- TELECOM: Este es una base de datos que cuenta únicamente con las empresas cuyos teléfonos no son privados y que han solicitado que se les incluya.
- TURISMO S.A. DE C.V.: Este es un registro disponible en Internet por una empresa privada dedicada a la promoción del turismo.

Así que mediante la información de las fuentes se logró establecer:

- Una población objeto de investigación
- Se resume la población en un directorio donde se encuentra para cada hotel
    - Nombre
    - Dirección
    - Contacto
    - Teléfono
    - Fax
    - Dirección e-mail
    - Página de Internet
    - Departamento al que pertenece

- Lo cual sirve como base para poder definir la población de estudio y la muestra a investigar para el prediagnóstico.
- El directorio está comprendido de hoteles, hostales, casas de huéspedes, moteles, auto hoteles y hospedajes.

3. Selección de la Muestra de Investigación.

a. Muestreo Aleatorio Simple[12]

Consideremos una población finita, de la que deseamos extraer una muestra. Cuando el proceso de extracción es tal que garantiza a cada uno de los elementos de la población la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra, denominamos al proceso de selección muestreo aleatorio.

Una muestra aleatoria es también llamada una muestra probabilística son generalmente preferidas por los estadísticos porque la selección de las muestras es objetiva y el error muestral puede ser medido en términos de probabilidad bajo la curva normal.

b. Justificación del Tipo de Muestreo

El muestreo aleatorio simple es utilizado cuando se quiere seleccionar una muestra de tamaño n de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N.

El uso de este tipo de muestreo presenta las siguientes ventajas:

- Sencillo y de fácil comprensión
- Calculo Rápido de Medias y Varianzas
- Se basa en la Teoría Estadística

Sin embargo existe un inconveniente cuando se utiliza este tipo de muestreo el cual requiere que se posea de antemano un listado completo de toda la población, que para esta investigación no será problema puesto que ya se cuenta con la lista de los hoteles que componen el universo.

c. Tamaño de Muestra

Los datos obtenidos de una población pueden contener toda la información que se desee de ella. De lo que se trata es de extraerle esa información a la muestra, es decir a los datos muestrales sacarle toda la información de la población.

La muestra debe obtener toda la información deseada para tener la posibilidad de extraerla, esto sólo se puede lograr con una buena selección de la muestra y un trabajo muy cuidadosos y de alta calidad en la recogida de los datos.

[12] Información obtenida de http://www.monografias.com/trabajos12/muestam/muestam.shtml

i. Determinación de la Formula

Para determinar el tamaño de la muestra cuando se trata de analizar la ausencia o presencia del fenómeno a estudiar, se recomienda la utilización de la siguiente formula:[13]

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Donde:
n = Tamaño de la muestra
n' = Tamaño provisional de la muestra
N = Tamaño de la poblacion tomada como Universo

Para determinar n' se utiliza la siguiente fórmula:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

Donde:

S^2 = Varianza de la muestra expresada como probabilidad de ocurrencia del valor promedio de una variable que se espera obtener

V^2 = Varianza de la poblacion. Se define como el cuadrado del error estándar

Se = Error estándar

p = Probabilidad de que la empresa poseea las caracteristicas e instalaciones tipicas de los hoteles de su tipo y tamaño

q = Probabilidad de fracaso

ii. Justificación de la Formula

La formula es pertinente de usar por los siguientes aspectos[14]:

- Es aplicable a poblaciones finitas
- Se refiere al valor de una variable determinada que nos interesa conocer para este caso los sistemas de gestión empresarial
- Involucra el error máximo deseado para el estudio
- Considera las probabilidades de ocurrencia o no del fenómeno en estudio.
- Considera la varianza de la población partiendo del error estándar del estudio.

[13] Información obtenida del libro Metodología de la Investigación, Autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, Segunda Edición Página 211.
[14] Información obtenida del libro Metodología de la Investigación, Autores Hernández Sampieri, Página 210

iii. Datos y Justificación de los valores.

Los datos que se muestran a continuación son criterios de los investigadores, que para este caso se han basado en sugerencias conceptuales de varias fuentes[15].

- La varianza de la muestra (S^2): la cual podrá determinarse en términos de probabilidades, donde S^2=pq.
  p=50% y q=50% estos valores se seleccionan cuando se cuenta con estudios previos, dándose igual probabilidad al éxito y al fracaso.

- La varianza de la población (V2): que será igual al error estándar de la muestra al cuadrado (Se2)
  Se: que se refiere a que también existe una relación entre el tamaño de la muestra y el error muestral. Así, cuanto mayor es el tamaño de la muestra, menor es el error muestral. Generalmente se establece de antemano cual es el error muestral (error estándar) con que se va a trabajar para determinar el tamaño de la muestra
  Se: 13% cuando se trata de estudios que son previos este es un porcentaje aceptable

- Universo: conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información.
  N= 410
  Al no contar con un registro oficial de alguna institución, el directorio elaborado recopilando bases de datos de diferentes instituciones es el más completo con el que se cuenta.

iv. Calculo de la Fórmula

$Datos:$

$Se = 13\%$

$p = 50\% \quad q = 50\%$

$N = 410$

$$S^2 = pq = 0.5 \times 0.5 = 0.25$$

$$V^2 = (0.13)^2 = 0.0169$$

$$n' = \frac{0.25}{0.0169} = 14.792899$$

$$n = \frac{14.792899}{1 + 14.792899 / 410} = 14.37$$

[15]http://www.upss.edu.pe/Investigacion/muestra-1.ppt#280,3,LA MUESTRA y Metodología de la Investigación, Autores Hernández Sampieri.

Dado que le resultado de hoteles a visitar fue de 14.37, se decide dejar como dato para la muestra un total de **14 Hoteles para el prediagnóstico.**

E. PLAN DE MUESTREO

Para determinar los hoteles que serán visitados, se necesitan establecer criterios para su selección, ya se conoce que el total a escoger serán de 14, por lo tanto, dada la cantidad de empresas a visitar, es posible realizar la selección dirigida con base a una serie de criterios, que se mencionan a continuación:

- **Indagación en todos los tipos de hoteles** que se tengan según la clasificación antes elaborada, es decir, abarcar los hoteles de ciudad, de lago-playa y montaña-ciudad colonial.

- **Asegurar la dispersión en el territorio,** es decir no enfocarse en un departamento o zona del país, garantizar que los hoteles se encuentren distribuidos en todo el territorio.

- **Ubicación turística representativa,** tomar las ubicaciones turísticas más reconocidas en el país, y seleccionando los hoteles característicos de la ubicación.

Tales criterios junto al directorio de la población dieron como resultado la selección de 14 empresas hoteleras, de todos los tipos y con ubicaciones dispersas en todo el territorio nacional, esta selección es la siguiente:

Tabla 7: Hoteles a visitar en Prediagnóstico

No.	NOMBRE	TIPO DE HOTEL	UBICACIÓN
1	ENTREPINOS HOTEL & RESORT	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	Chalatenango
2	HOTEL IZALCO CABAÑA CLUB	Hotel de Lago-Playa	Costa del Sol, La Paz
3	HOTEL EL GRAN MIRADOR	Hotel de Lago-Playa	Lago de Coatepeque
4	HOTEL DEL LAGO	Hotel de Lago-Playa	Lago de Coatepeque
5	LA CASONA DE LOS VEGAS	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	Izalco, Sonsonate
6	PACIFIC SUNRISE	Hotel de Lago-Playa	Puerto de La Libertad
7	SANTA LETICIA	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	Apaneca, Ahuachapán

8	LAS CABAÑAS DE DON LITO	Hotel de Lago-Playa	Playa de La Libertad
9	PLAZA HOTEL	Hotel de Ciudad	Sonsonate, Sonsonate
10	HOTEL MADRID	Hotel de ciudad	San Miguel
11	HOTEL SANTAFE	Hotel de Ciudad	San Miguel
12	HOTEL LA POSADA DEL MARQUES	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	Santiago de María, Usulután
13	HOTEL GRECIA REAL	Hotel de Ciudad	San Salvador
14	HOTEL VISTA LAGO	Hotel de Lago-Playa	Lago de Ilopango

F. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Para la investigación del prediagnóstico se debe contar con una guía donde se indiquen el tipo de datos que se necesita conocer de cada hotel con lo que se facilitará la recolección de los datos preliminares que permitirán conocer el tipo de empresas que el estudio pretende analizar.
Con el instrumento se busca cubrir una serie de elementos básicos que las empresas deben ofrecer a los turistas.

Las áreas que se cubren en el instrumento del prediagnóstico son las siguientes:

- Información general del establecimiento (nombre, tipo, contacto, etc.)
- Descripción de las habitaciones (tipo de habitación, muebles, baño, extras de habitación, etc.)
- Formas de pago
- Extras que ofrece el hotel
- Publicidad
- Tecnología en línea

Como puede comprobarse en el instrumento desarrollado para el prediagnóstico, la información a recabar se centra en las habitaciones y los servicios extras que el hotel puede ofrecer a los clientes. (Ver Anexo 9. Instrumento de Prediagnostico)

G. RESULTADOS DEL PREDIAGNÓSTICO

Es necesario conocer aspectos esenciales acerca del servicio de alojamiento y de los servicios extras que se ofrecen a los turistas por parte del tipo de empresas que se analiza, por lo que es necesario el desarrollo del prediagnóstico donde se busca conocer características del servicio que permitan lograr una base para fundamentar los criterios de clasificación necesarios para que el diagnóstico sea satisfactorio.

Los aspectos que se toman en cuenta en el prediagnóstico son el tipo de hotel, la cantidad de habitaciones, tipo de habitaciones, servicios extras del hotel, por mencionar algunos, los cuales serán investigados a través de entrevistas y de observación directa.

(Ver Anexo 10. Tabulación de Prediagnóstico)

H. CONCLUSIONES DEL PREDIAGNÓSTICO

1. Habitación Estándar

Las conclusiones del prediagnóstico se orientan a la determinación de los elementos que pueden tomarse como un estándar de elementos y servicios que los hoteles deben ofrecer a los clientes, estas conclusiones se han establecido para tres aspectos importantes que los pequeños y medianos hoteles deben considerar.

Estos aspectos se presentan desglosados con los requisitos que los hoteles deben cumplir, los cuales se justifican de acuerdo a la frecuencia con que se presentaron en los hoteles visitados durante la investigación de campo.

Las áreas que se cubren con las conclusiones son las siguientes:

- ✓ **Elementos de la habitación:** Los elementos con que debe contar toda habitación de un pequeño y mediano hotel, así como también al establecimiento de los servicios, entiéndase, muebles en general para la habitación y los accesorios del baño.
- ✓ **Los servicios extras a la habitación que un pequeño y mediano hotel deben ofrecer a sus huéspedes.**
- ✓ **Instalaciones y servicios extras del hotel:** Los elementos y servicios extras que los pequeños y medianos hoteles deben de ofrecer como un estándar para los tipos de hoteles, debido a que son aspectos que pueden variar de acuerdo al tipo.

a. Elementos de la habitación

i. Muebles de habitación

Según los resultados del prediagnóstico los hoteles pequeños y medianos deben presentar una cantidad de muebles mínima para la comodidad del huésped, así como lograr la satisfacción de ciertas necesidades por medio de estos, se presenta a continuación un arreglo basado en la frecuencia de aparición observada en las visitas técnicas.

1. Cama
2. Respaldo para cama
3. Mesa de noche
4. Lámpara de noche
5. Espejo
6. Gavetero
7. Closet
8. Colgadores de ropa

1. Sillones o sillas
2. Ventilador
3. Accesorios decorativos
4. Escritorio
5. Reloj
6. Mesa de sala
7. Mini refrigerador
8. Alfombras

ii. Accesorios de baño

Para los accesorios que el baño debe contener, también se especifica por el porcentaje de aparición estos elementos.

1. Inodoro
2. Lavamanos
3. Espejo
4. Papel Higiénico
5. Basurero

1. Jabón
2. Toallas
3. Shampoo
4. Ducha con agua caliente
5. Tina

b. Servicios extras a la habitación

Por servicios extras a la habitación se entienden todos aquellos a los que el cliente tiene derecho a disfrutar simplemente por hospedarse en el hotel, es muy común que estos aspectos extras tiendan a ser considerados como accesorios y servicios tácitos en los

hoteles, aunque en el sector de pequeños y medianos hoteles son considerados como servicios extras.

De igual forma su presencia se basa en los resultados porcentuales de aparición durante el prediagnóstico.

1. Televisor con cable
2. Agua para beber
3. Cama adicional
4. Aire acondicionado
5. Teléfono
6. Guía Telefónica
7. Sonido central
8. Desayuno Incluido en la Habitación
9. Comida a la Carta
10. Cochera para cada habitación
11. Radio
12. Despertador

2. Instalaciones y servicios extras de los Tipos de Hoteles

a. Hotel de Ciudad

Para los hoteles de ciudad existen algunos elementos en sus instalaciones y en los servicios extras que se pueden denominar como comunes, y que con poca frecuencia pueden ser observados en los otros tipos de hotel, y viceversa.

i. Instalaciones del Hotel de Ciudad

En las instalaciones se tienen los siguientes elementos:

1. Sala Común
2. Terraza (Sillas Y Mesas)
3. Salón de Reuniones
4. Capilla
5. Estacionamiento Privado
6. Restaurante (Cafetería)
7. Bar
8. Piscina
9. Equipo De Piscina

La piscina y equipo de piscina puede aparecer en un hotel de ciudad, pero es más frecuente su presencia en otro tipo de hoteles. Por otro lado, la sala común (o lobby), las terrazas y los salones de reuniones se tienen presentes en un alto porcentaje de hoteles de ciudad.

ii. Servicios extras del Hotel de Ciudad

Como servicios extras del hotel se considera la oferta de los siguientes:

1. Lavandería
2. Seguridad Privada
3. Acceso a Internet
4. Valet Parking
5. Botones

b. Hotel de Lago-Playa

Para los hoteles de tipo lago-playa, pueden tenerse algunas variaciones sobre las instalaciones y servicios que pueden ofrecer a los visitantes, ya que poseen un atractivo turístico importante en su ubicación, ya sea un lago o cualquiera de las playas del litoral salvadoreño.

i. Instalaciones del Hotel Lago-Playa

1. Piscina
2. Restaurante (Cafetería)
3. Bar
4. Equipo De Piscina
5. Juegos Recreativos
6. Área de Jardín
7. Muebles De Jardín
8. Sala Común
9. Terraza (Sillas Y Mesas)
10. Estacionamiento Privado

Como puede observarse las instalaciones más importantes de este tipo de hoteles son la piscina (o explotación del recurso hídrico como atractivo turístico) y el restaurante/bar.

ii. Servicios extras del hotel Lago-Playa

1. Seguridad Privada
2. Tour Personalizado
3. Lavandería

c. Hotel de Montaña-Ciudad Colonial

En este tipo de hotel se tienen diferencias en las instalaciones generales del hotel, así como también en los servicios extras que le son ofrecidos a los clientes, se presentan a continuación los detalles.

i. Instalaciones del Hotel Montaña-Ciudad Colonial

1. Área de Jardín
2. Muebles De Jardín
3. Sala Común
4. Terraza (Sillas Y Mesas)
5. Estacionamiento Privado
6. Restaurante (Cafetería)
7. Bar
8. Salón de Reuniones.

Existen elementos como la piscina que aparecen con menor porcentaje en este tipo de Hoteles.

ii. Servicios extras del Hotel de Montaña-Ciudad Colonial

1. Tour Personalizado
2. Lavandería
3. Seguridad Privada
4. Acceso a Internet
5. Botones

Como conclusión general se tiene que en las habitaciones y los servicios de los pequeños y medianos hoteles son similares. Además estos van de acuerdo a las agrupaciones realizadas, por lo tanto son validas para aplicar en el diagnostico y realizar una segunda comprobación de lo mismo. Además un resultado importante del Prediagnóstico es la determinación del tamaño pequeño y mediano para los hoteles los cuales son:
Las empresas de 3 a 10 habitaciones son pequeñas.
De 11 a 40 habitaciones son medianas.

CAPITULO III.
DIAGNOSTICO

A. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

1. Criterios para Delimitar la Investigación

a. Alcance de la investigación

El estudio incluirá a las empresas nacionales que pertenecen al subsector turismo, específicamente a la rama hotelería. Estas empresas serán aquellas que se clasifiquen como pequeñas y medianas (clasificación que se ha establecido en el prediagnóstico de este proyecto).

b. Materia de la investigación

La orientación de la investigación es la de recopilar información concerniente a los sistemas de gestión administrativo actuales para las pequeñas y medianas empresas de la rama hotelería de El Salvador con el fin de identificar las áreas deficientes de este tipo de empresas.

c. Estrategias de la investigación

Para poder desarrollar un estudio confiable se requiere de estrategias que favorezcan el cumplimiento de los objetivos de investigación.

i. Investigación de Campo.

El diagnostico esta enfocado a recolectar información relacionada con los sistemas de gestión empresarial en estos establecimientos, para ello será uso de:

- Cuestionario: Es un método de obtención de información mas preciso en el cual se establecen una serie de preguntas a las que el encuestado tiene que dar respuesta, el cuestionario puede ser llenado por el investigador o el encuestado. Permite obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

- La Entrevista: Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona conocedora en la materia de la investigación. Es una técnica indispensable porque

permite obtener datos que de otro modo serían muy difícil conseguir. Se emplea mas que todo cuando es necesario que exista una interacción de dialogo entre el investigador y el entrevistado.

- Lista de Chequeo: las listas de chequeo son instrumentos de investigación que hacen uso de la observación directa para su registro, en estas listas se plantean una serie de puntos que es necesario corroborar. Son rápidas de llenar y fáciles de comprender.

2. Fuentes de recolección de datos

La información constituye uno de los elementos principales para la realización de una investigación, por ello, las fuentes de donde se obtenga esta información deben ser confiables, claras y precisas. Para el diagnostico solamente se hará uso de dos fuentes de información.

a. Fuentes de datos Secundarios

Esta se refiere a información obtenida de estudios anteriores tal es el caso de el Prediagnóstico desarrollado en esta Investigación. Se parte de los resultados obtenidos en este para establecer elementos básicos de esta etapa como lo son el Universo y la Muestra.

b. Fuentes de datos primarios

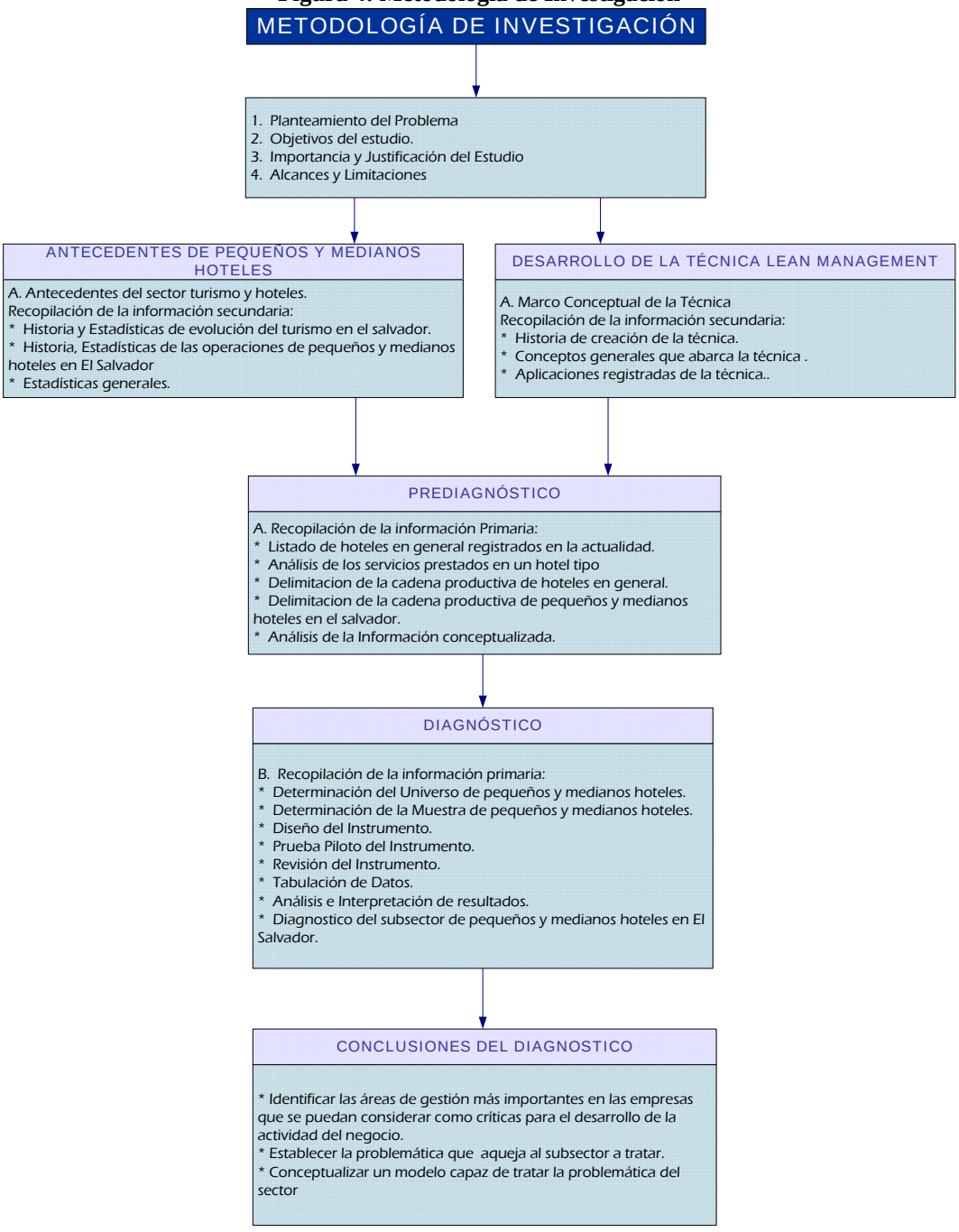
Esta se refiere a toda la información obtenida a través de la investigación de campo, la cual consiste en la visita a las empresas hoteleras seleccionadas mediante el uso de instrumentos de recolección de datos. Siendo los encargados, gerentes o dueños de estas empresas hoteleras los entrevistados.

3. Metodología de La Investigación de Campo

- Definir el Tamaño de la Muestra para las pequeñas y Medianas empresas de la Rama Hoteleria.
- Establecer un Plan de Muestreo que permita que la información recolectada sea representativa para el Universo.
- Diseñar los Instrumentos de Recolección de datos que permitan obtener toda la información requerida.

- Realizar prueba piloto del instrumento de recolección de datos con el fin de sugerir correcciones y mejoras.
- Recolectar la información según lo establecido en el Plan de Muestreo.
- Tabulación y Análisis de la Información Recolectada.
- Identificar áreas y puntos críticos en las empresas analizadas.
- Conceptualización del Diseño del Modelo de Gestión a proponer.

Figura 4: Metodología de Investigación



B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

- Conocer la situación actual de las Pequeñas y Medianas Empresas del Subsector Turismo en la Rama Hotelería para determinar las áreas funcionales y los puntos críticos que afectan la calidad y productividad de sus servicios.

2. Objetivos Específicos

- Determinar el Universo de empresas para la investigación.
- Definir la muestra de medianos y pequeños hoteles.
- Establecer un plan de muestreo que permita que la información obtenida sea representativa para todo el Universo.
- Diseñar los instrumentos de investigación que permita obtener la información necesaria y pertinente de una manera técnica y confiable.
- Realizar la investigación de campo de acuerdo a lo planificado.
- Identificar los puntos críticos y áreas claves en los sistemas de Gestión para los Pequeños y Medianos hoteles.

C. DETERMINACION DE UNIVERSO Y MUESTRA

Antes de determinar el universo y la muestra es necesario tener claro cual es el objeto o sujeto de estudio, como su nombre lo indica este trabajo esta orientado a las Pequeñas y Medianas empresas del subsector Turismo de la Rama Hoteleria.

1. Determinación del Universo

El Universo de una investigación es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

Para la determinación del Universo se han considerado varias fuentes de información, ya que en el país no se cuenta con un directorio actualizado, ni completo de las empresas hoteleras que se encuentran funcionando. Por lo que en el prediagnóstico se elaboro un directorio el cual contempla un total de 410 empresas entre ellas hoteles, hostales, casas

de huéspedes, hospedajes, moteles y auto-hoteles tanto micro, pequeñas, medianas como grandes empresas.

a. Criterios para definir el Universo.

Los criterios para la Determinación del Universo son los siguientes:

- La Investigación solo se enfoca a los Hoteles. La CIIU hace una diferencia entre lo que es Hoteles y Moteles ya que en la clasificación 55101 se refiere a Hoteles y la 55102 a Moteles, basados en las diferencias entre que existen entre estas empresas para prestar los servicios y en la duración del ciclo de servicio.
- Únicamente para las Pequeños y Medianos Hoteles. La Clasificación de Pequeños y Medianos Hoteles fue determinada mediante el Prediagnóstico teniéndose la clasificación para la etapa de Diagnostico que:

  Las empresas de 3 a 10 habitaciones son pequeñas.

  De 11 a 40 habitaciones son medianas.

b. Cálculo del Universo

El universo se determino en base a los criterios anteriormente expuestos, siendo necesaria una primera depuración del directorio eliminando todos los establecimientos como moteles y auto-hoteles, resultando un total de empresa de 382 Empresas.

Con este directorio de 382 empresa las cuales contemplan empresas hoteleras micro, pequeña, mediana y grande. Por lo que se realizaron llamadas telefónicas a los 382 establecimientos con el fin de conocer el total de habitaciones con las que contaba para poder determinar la cantidad empresas pequeñas y medianas. Se determino que de las 382 empresa registradas solamente 315 Están Funcionando de las cuales se determino la cantidad de pequeñas y medianas empresas siendo en base al número de habitaciones.

Tabla 8: Hoteles a visitar en Prediagnóstico

Empresas	**Micro**	**Pequeñas**	**Medianas**	**Grandes**	**Total**
Activas	**28**	**101**	**158**	**28**	**315**
Inactivas					**67**
Total					**382**

Por lo tanto el Universo para la investigación es de **259** Hoteles Pequeños y Medianos. En el Anexo 11 se muestra el Directorio de empresas completo.

2. Determinación de la Muestra

El muestreo es una herramienta de investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (Universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

La muestra debe obtener toda la información deseada para tener la posibilidad de extraerla, esto sólo se puede lograr con una buena selección de la muestra y un trabajo muy cuidadosos y de alta calidad en la recolección de los datos.

a. Muestreo Aleatorio Estratificado

Para determinar la muestra es necesario tener en claro el tipo de muestreo que es mas adecuado para el estudio. Para este estudio se utiliza el muestreo Aleatorio estratificado, una muestra es estratificada cuando los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. La presencia de un elemento en un estrato excluye su presencia en otro. Para este tipo de muestreo, se divide a la población en varios grupos o estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo de estudio.

Este método supone que el universo puede desagregarse en subconjuntos menores, homogéneos internamente pero heterogéneos entre sí.

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación, que puede ser Simple, Proporcional u Optima, en la afijación Simple a cada estrato le corresponde igual número de elementos muéstrales. En la Afijación Proporcional la distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato y en la Afijación Optima se tiene en cuenta la previsible dispersión de los resultados. Para esta Investigación se utiliza la Afijación Proporcional.[16]

b. Justificación del Tipo de Muestreo

Para que el empleo de cierto tipo de muestreo sea justificado este debe de cumplir con las siguientes consideraciones[17]:

[16] Información extraída de: http://www.psico.uniovi.es/rema/v3n1/a1/p3.html
[17] Parámetros encontrados en: http://www.ine-hn.org/censos%20y%20encuestas/metodologias/ejercicio%20practico.pdf#search=%22CRITERIOS%20PARA%20DETERMINAR%20LA%20ACEPTABILIDAD%20DE%20UN%20METODO%20MUESTRAL%20filetype%3Apdf%22

- **Probabilidad de Selección de Cada Unidad:** Se debe seleccionar la muestra para que represente adecuadamente a la población que cubre. Esto significa que cada unidad debe tener una probabilidad de selección mayor que cero.
- **Confiabilidad Medible:** Una de las condiciones más importante del muestreo probabilística es la capacidad de poder medir la confiabilidad de las estimaciones provenientes de la muestra. Es decir, además de proporcionar estimaciones sobre las características de la población, la muestra de arrojar medidas sobre la precisión de estas estimaciones. No se puede estimar la precisión de las estimaciones si la selección aleatoria no se lleva acabo de manera tal que se conozca de antemano la probabilidad de selección de cada unidad seleccionada.
- **Viabilidad:** Una tercera característica es que el plan muestral sé práctico. Debe ser lo suficiente simple y directo para que pueda implementarse de la manera en que se planificó. Un plan muestral, por más atractivo que se vea escrito en papel, es sólo útil si se puede implementar en el campo.
- **Economía y Eficiencia:** Para terminar, el diseño muestral deber ser eficiente. Entre todos los métodos muéstrales que satisfacen los tres criterios mencionados anteriormente, vamos naturalmente a elegir el método que proporcione la información requerida a un costo mínimo. Aunque esta no sea una característica esencial de un plan muestral aceptable, es claramente una característica muy deseable. Esta característica presupone que se utilizarán de la manera más eficiente posible todas las instalaciones y recursos

Usamos el muestreo estratificado cuando hay una amplia variación entre los grupos, en el caso de contar con un universo no es homogéneo, sino que está formado por estratos diferentes que constituyen categorías importantes para la investigación, la elección de la muestra debe hacerse para cada estrato. El universo para este estudio son los hoteles en el cual se identifican Seis Estratos importantes los cuales deben ser estudiados para identificar sus particularidades.

Las ventajas que nos proporciona este tipo muestreo son[18]:

- Cada unidad tiene de cada uno de los estratos tiene igual oportunidad de ser seleccionada.

[18] Información obtenida de: http://apuntes.rincondelvago.com/conceptos-y-muestreo.html

- Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas.
- Se obtienen estimaciones más precisa
- Su objetivo es conseguir una muestra lo más semejante posible a la población en lo que a la o las variables estratificadoras se refiere.

Para usar este tipo de muestro es necesario conocer la distribución en la población de las variables utilizadas para la estratificación, las variables utilizadas para esta estratificación son las correspondientes al tamaño y al tipo de hotel, contándose a partir del prediagnóstico con la cantidad de hoteles de cada tipo y tamaño.

c. Especificación de los Estratos

Los Estratos en que se dividen los hoteles pequeños y medianos a partir de la información obtenida en el Prediagnóstico son los siguientes:

- Hoteles Pequeños de Ciudad
- Hoteles Pequeños de Lago-Playa
- Hoteles Pequeños de Montaña-Ciudad Colonial
- Hoteles Medianos de Ciudad
- Hoteles Medianos de Lago-Playa
- Hoteles Medianos de Montaña-Ciudad Colonial

d. Tamaño de Muestra

El tamaño de la muestra depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para su determinación se requieren técnicas estadísticas superiores, pero resulta sorprendente cómo, con muestras notablemente pequeñas, se pueden conseguir resultados suficientemente precisos.

i. Determinación de la Formula

El Tamaño de Muestra de la Población esta definida mediante la siguiente Ecuación:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$Donde:$

$n = Tamaño\ de\ la\ muestra$

$n' = Tamaño\ \ provisional\ \ de\ la\ muestra$

$N = Tamaño\ de\ la\ \ poblacion\ tomada\ como\ Universo$

Para determinar n' se utiliza la siguiente formula:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$Donde:$

$S^2 = Varianza\ de\ la\ muestra\ \exp resada\ como\ probabilidad\ \ de\ ocurrencia\ \ del\ valor\ \ promedio\ de\ una\ \mathrm{var} iable\ que\ se\ espera\ obtener$

$V^2 = Varianza\ de\ la\ \ poblacion.\ Se\ define\ como\ el\ cuadrado\ del\ error\ es\tan dar$

$Se = Error\ es\tan dar$

$p = \Pr obabilidad\ \ de\ que\ la\ empresa\ tenga\ \ problemas\ con\ su\ sistema\ de\ gestion\ y\ \ por\ ende\ en\ \ calidad\ \ y\ \Pr oductividad\ \ del\ negocio$

$q = \Pr obalididad\ \ de\ \ fracaso$

ii. Justificación de la Formula

Esta formula es usada para el cálculo de la muestra por las siguientes razones:

- Es aplicable a poblaciones finitas
- Se refiere al valor de una variable determinada que nos interesa conocer para este caso los sistemas de gestión empresarial
- Involucra el error máximo deseado para el estudio
- Considera las probabilidades de ocurrencia o no del fenómeno en estudio.
- Considera la varianza de la población partiendo del error estándar del estudio.
- Considera en si misma una corrección, ajustándose al tamaño del universo, pues en la primera fase del desarrollo de la formula se encuentra un tamaño provisional que en la segunda etapa de la formula se ajusta al universo.
- Empleada en el estudio del prediagnóstico.

iii. Datos y Justificación de los valores.

Los datos que se muestran a continuación son criterios de los investigadores, basados en lecturas de metodologías de muestreo[19].

- La varianza de la muestra (S^2): la cual podrá determinarse en términos de probabilidades, donde S^2=pq.
  p=50% y q=50% estos valores utilizados para el prediagnóstico, además que son las probabilidades de ocurrencia mas aceptadas por la Estadística siendo el caso mas desfavorable

- La varianza de la población (V2): que será igual al error estándar de la muestra al cuadrado (Se2)
  Se: que se refiere a que también existe una relación entre el tamaño de la muestra y el error muestral. Así, cuanto mayor es el tamaño de la muestra, menor es el error muestral. Generalmente se establece de antemano cual es el error muestral (error estándar) con que se va a trabajar para determinar el tamaño de la muestra
  Se: 7%, siendo los porcentajes ideales entre el 5% y el 10%

- Universo: conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información.
  N= 259
  El universo fue precisado a partir de los resultados obtenidos en el prediagnóstico.

iv. Cálculo de la Fórmula

Datos :

$Se = 7\%$ *valor considerado para este estudio*

$p = 50\%$ *valor que se asigna cuando no se cuenta estudios anteriores o valores conocidos*

$q = 50\%$

$N = 259$ *hoteles*

[19]Siendo una de las fuentes:
http://www.chospab.es/calidad/archivos/Metodos/Muestreo.pdf#search=%22muestreo%20filetype%3Apdf%22

$$S^2 = pq = 0.5 \times 0.5 = 0.25$$

$$V^2 = (0.07)^2 = 0.0049$$

$$n' = \frac{0.25}{0.0049} = 51.02$$

$$n = \frac{51.02}{1 + 51.02/259} = 42.62$$

Por lo tanto el total de empresas a Visitar es **43.**

e. Estratificación

Una vez determinada la Muestra se procede a Estratificar para que la muestra sea representativa en ambos sectores para ello se tiene el siguiente cuadro:

Tabla 9: Distribución de Hoteles por Tipo y Tamaño

Tipo de Hotel	Pequeños	Medianos	Total
Ciudad	53	118	171
Lago-Playa	15	23	38
Montaña-Ciudad Colonial	33	17	50
Total	101	158	259

Con esta información se calcula la cantidad a muestrear según el tipo y el tamaño de empresa.

La formula es:

$$wi = \frac{Ni}{N}$$

Donde:

wi = proporción del estrato i

Ni = Numero de Empresas del grupo i entre la población total.

N = Población Total

Los pesos obtenidos para cada grupo son los siguientes:

Tabla 10: Peso asignado para los hoteles por tamaño y tipo

Tamaño	Tipo de Hotel	Cantidad de Hoteles	Pesos
Pequeños	Ciudad	53	0.205
	Lago-Playa	15	0.058
	Montaña-Colonial	33	0.127
Medianos	Ciudad	118	0.456
	Lago-Playa	23	0.089
	Montaña-Ciudad Colonial	17	0.066
Total		259	1.0

Los Valores de Ni para cada sector se determinan con la siguiente formula:

$$Ni = n \times wi$$

La Cantidad de empresas para cada grupo son las siguientes:

Tabla 11: Cantidad de empresas por estrato

Tamaño	Tipo de Hotel	Pesos	Ni
Pequeños	Ciudad	0.205	9
	Lago-Playa	0.058	2
	Montaña-Ciudad Colonial	0.127	5
Medianos	Ciudad	0.456	20
	Lago-Playa	0.089	4
	Montaña-Ciudad Colonial	0.066	3
Total			43

D. PLAN DE MUESTRO

Debido a la naturaleza de la investigación y a la dispersión de hoteles que existen en cada departamento para cada tipo, se puede observar a continuación la distribución de la muestra:

Tabla 12: Pequeñas empresas hoteleras por departamento y tipo de hotel.

Tipo	Santa Ana	Sonsonate	Ahuachapán	San Salvador	La Libertad	La Paz
Ciudad	1	2	3	**28**	**4**	0
Lago-Playa	1	2	1	0	**5**	**4**
Montaña-Ciudad Colonial	1	**5**	4	4	1	0
Total	3	9	8	32	10	4

Tabla 13: Pequeñas empresas hoteleras por departamento y tipo de hotel.

Tipo	San Vicente	Chalatenango	Cuscatlán	San Miguel	Usulután	Morazán	La Unión
Ciudad	0	2	0	**10**	0	2	1
Lago-Playa	0	0	0	1	1	0	0
Montaña-Ciudad Colonial	0	**6**	4	1	**6**	1	0
Total	0	8	4	12	7	3	1

Tabla 14: Medianas empresas hoteleras por departamento y tipo

Tipo	Santa Ana	Sonsonate	Ahuachapán	San Salvador	La Libertad	La Paz
Ciudad	1	**8**	1	**51**	5	4
Lago-Playa	1	0	0	3	**9**	2
Montaña-Ciudad Colonial	1	**4**	**4**	2	0	0
Total	3	12	5	57	14	6

Tabla 15: Medianas empresas hoteleras por departamento y tipo

Tipo	San Vicente	Chalatenango	Cuscatlán	San Miguel	Usulután	Morazán	La Unión
Ciudad	1	4	0	**35**	2	3	3
Lago-Playa	0	0	0	2	0	0	**6**
Montaña-Ciudad Colonial	0	3	1	0	0	2	0
Total	1	7	1	37	2	5	9

Dada esta distribución se considera necesario basar el plan de muestreo en:

- En los 3 o 2 departamentos con la mayor frecuencia en cada clasificación dependiendo del Ni del grupo.
- El porcentaje de proporción de acuerdo a la representatividad que exista en cada departamento

En el anexo 12 se muestra el Listado de Hoteles por tamaño y Tipo de Hotel.

1. Hoteles Pequeños de Ciudad

Los Departamentos más representativos para el tipo Ciudad en las Pequeñas empresas son:

- San Salvador

- San Miguel
- La Libertad

De estos departamentos se seleccionara el total de hoteles considerados para este grupo distribuyéndose de acuerdo a la proporción que representa como se muestra a continuación:

Tabla 16: Distribución de la Muestra para pequeñas empresas del tipo ciudad

Departamento	Cantidad	Porcentaje de Ni	Muestra (Ni = 9)
San Salvador	28	66.67%	**6**
San Miguel	10	23.81%	**2**
La Libertad	4	9.52%	**1**
Total	42		**9**

2. Hoteles Pequeños de Lago-Playa

Los Departamentos más representativos para el tipo Lago- Playa en las Pequeñas empresas son:

- La Libertad
- La Paz

De estos departamentos se seleccionara el total de hoteles considerados para este grupo distribuyéndose de acuerdo a la proporción que representa como se muestra a continuación:

Tabla 17: Distribución de la Muestra para pequeñas empresas del tipo Lago-Playa

Departamento	Cantidad	Porcentaje de Ni	Muestra (Ni = 2)
La Libertad	5	55.56%	1
La Paz	4	44.44%	1
Total	**9**		**2**

3. Hoteles Pequeños de Montaña-Ciudad Colonial

Los Departamentos más representativos para el tipo Montaña-Colonial en las Pequeñas empresas son:

- Chalatenango
- Usulután
- Sonsonate

De estos departamentos se seleccionara el total de hoteles considerados para este grupo distribuyéndose de acuerdo a la proporción que representa como se muestra a continuación:

Tabla 18: Distribución de la Muestra para pequeñas empresas del tipo Montaña-Colonial

Departamento	Cantidad	Porcentaje de Ni	Muestra (Ni = 5)
Chalatenango	6	35.29%	**2**
Usulután	6	35.29%	**2**
Sonsonate	5	29.41%	**1**
Total	17		**5**

4. Hoteles Medianos de Ciudad

Los Departamentos más representativos para el tipo Ciudad en las Medianas empresas son:

- San Salvador
- San Miguel
- Sonsonate

De estos departamentos se seleccionara el total de hoteles considerados para este grupo distribuyéndose de acuerdo a la proporción que representa como se muestra a continuación:

Tabla 19: Distribución de la Muestra para Medianas empresas del tipo Ciudad

Departamento	Cantidad	Porcentaje de Ni	Muestra (Ni = 20)
San Salvador	51	54.26%	**11**
San Miguel	35	37.23%	**7**
Sonsonate	8	8.51%	**2**
Total	94		**20**

5. Hoteles Medianos de Lago-Playa

Los Departamentos más representativos para el tipo Lago-Playa en las Medianas empresas son:

- La Libertad
- La Unión

De estos departamentos se seleccionara el total de hoteles considerados para este grupo distribuyéndose de acuerdo a la proporción que representa como se muestra a continuación:

Tabla 20: Distribución de la Muestra para Medianas empresas del tipo Lago-Playa

Departamento	Cantidad	Porcentaje de Ni	Muestra (Ni = 4)
La Libertad	9	60.00%	**2**
La Unión	6	40.00%	**2**
Total	15		**4**

6. Hoteles Medianos de Montaña-Ciudad Colonial

Los Departamentos más representativos para el tipo Montaña-Colonial en las Medianas empresas son:

- Sonsonate
- Ahuachapán
- Chalatenango

De estos departamentos se seleccionara el total de hoteles considerados para este grupo distribuyéndose de acuerdo a la proporción que representa como se muestra a continuación:

Tabla 21: Distribución de la Muestra para Medianas empresas del tipo Montaña Colonial

Departamento	Cantidad	Porcentaje de Ni	Muestra (Ni = 3)
Sonsonate	4	36.36%	**1**
Ahuachapán	4	36.36%	**1**
Chalatenango	3	27.27%	**1**
Total	11		**3**

(Ver Anexo 13 con la Lista de Hoteles visitados)

Tabla 22: Hoteles a visitar en el Diagnóstico

Nombre de la empresa	Departamento	Tipo de Hotel	Número de habitaciones	Tamaño del hotel
Cabañas de Apaneca	Ahuachapán	Montaña-ciudad colonial	15	Mediano
Hotel y restaurante El Roble	Chalatenango	Montaña-ciudad colonial	10	Pequeño
Hotel Prashanti	Chalatenango	Montaña-ciudad colonial	3	Pequeño
Hotel La Palma	Chalatenango	Montaña-ciudad colonial	32	Mediano

Hostal Las Delicias	La Libertad	Ciudad	10	Pequeño
Hotel y Restaurante Santa Fe	La Libertad	Lago-Playa	10	Pequeño
El Malecón de Don Lito	La Libertad	Lago-Playa	14	Mediano
Hotel y Restaurante Roca Sunzal	La Libertad	Lago-Playa	19	Mediano
Mini Hotel y Restaurante Mila	La Paz	Lago-Playa	8	Pequeño
Hotel y restaurante Las Tunas	La Unión	Lago-Playa	16	Mediano
Hotel Torola Cabaña Club	La Unión	Lago-Playa	30	Mediano
Hotel Roosevelt	San Miguel	Ciudad	10	Pequeño
Hotel Oasis	San Miguel	Ciudad	10	Pequeño
Hotel del Centro	San Miguel	Ciudad	37	Mediano
Hotel Chaparrastique	San Miguel	Ciudad	16	Mediano
Hotel Villa Real	San Miguel	Ciudad	35	Mediano
Popular Perla	San Miguel	Ciudad	20	Mediano
Montecarlo	San Miguel	Ciudad	40	Mediano
Hotel El Guanaco	San Miguel	Ciudad	16	Mediano
Hotel El Centinela	San Miguel	Ciudad	28	Mediano
Hotel Berlín	San Salvador	Ciudad	10	Pequeño
Casa Blanca	San Salvador	Ciudad	3	Pequeño
Hotel Kent	San Salvador	Ciudad	5	Pequeño
Los Abetos	San Salvador	Ciudad	7	Pequeño
Apart Hotel Maria José	San Salvador	Ciudad	10	Pequeño
Hotel Villa Real	San Salvador	Ciudad	10	Pequeño
Casa de huéspedes Austria	San Salvador	Ciudad	16	Mediano
International Guest's House	San Salvador	Ciudad	11	Mediano
Hotel Álamo Internacional	San Salvador	Ciudad	39	Mediano
Hotel Villa Serena	San Salvador	Ciudad	28	Mediano
Casa de huéspedes Tazumal	San Salvador	Ciudad	11	Mediano

Hotel Escalón Plaza	San Salvador	Ciudad	23	Mediano
Hotel Olinda	San Salvador	Ciudad	11	Mediano
Hotel Alicante	San Salvador	Ciudad	19	Mediano
Hostal Lonigo Bed & Breakfast	San Salvador	Ciudad	19	Mediano
Hotel y restaurante Good Luck	San Salvador	Ciudad	12	Mediano
Hotel Árbol de Fuego	San Salvador	Ciudad	13	Mediano
Casa de huéspedes Laura	Sonsonate	Montaña-ciudad colonial	5	Pequeño
Hotel y restaurante El Mirador	Sonsonate	Montaña-ciudad colonial	20	Mediano
Hotel Orbe	Sonsonate	Ciudad	36	Mediano
Hotel Plaza	Sonsonate	Ciudad	35	Mediano
La Casa Mía	Usulután	Montaña-ciudad colonial	7	Pequeño
Casa de Huéspedes La Palma	Usulután	Montaña-ciudad colonial	3	Pequeño

E. CADENA DE VALOR

1. Definición de la Técnica.

El análisis de la cadena de valor, es una técnica original de M. Porter con el fin de obtener ventaja competitiva.

En los libros de contabilidad se define la cadena de valor como lo que refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han "agregado" a lo largo de la etapa del proceso de producción.

Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

De acuerdo a los principios fundamentales de la técnica Lean Management, un buen diagnostico de la Situación Actual da inicio con la definición de la cadena de valor del mismo.

Principios de Lean Management:

- ✓ Definir el valor desde la perspectiva del cliente
- ✓ Identificar la Cadena de Valor
- ✓ Eliminar el desperdicio
- ✓ Hacer el proceso más fluido
- ✓ "Estirar" el producto (pull)
- ✓ Buscar la perfección

Administración de la Cadena de Valor es la herramienta básica de diagnostico que sirve para el análisis y la planeación de las empresas.

¿Qué es?

- ✓ Eslabonar todas las áreas y su gente para crear una empresa Lean (Esbelta)
- ✓ Un proceso que asegura que Lean se sostiene
- ✓ Una forma de trabajo que todos entienden

2. Objetivo de la Técnica

La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, quien está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

Esta técnica es de vital importancia porque permite:

- Definir la historia de la institución (procesos y actividades que realiza).
- Determinar estrategias que permitan obtener ventaja competitiva.

3. Aplicación de cadena de valor a pequeños y medianos hoteles

Para la aplicación de esta técnica de diagnostico se seguirán una serie de pasos sugeridos, que permitirán detectar aquellas áreas de los pequeños y medianos hoteles que realmente le dan un valor agregado al servicio que el cliente espera obtener.

Los pasos a seguir son los siguientes:

i. Identificar las actividades primarias del negocio.
ii. Identificar las actividades de soporte del negocio.

Cabe señalar, que las actividades de la cadena de valor, son los bloques básicos con los que la institución crea valor para el comprador de sus productos y/o servicios. Estas actividades nunca pueden ser independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos.

a. Identificar las actividades primarias del negocio.

Los criterios para identificar las actividades del negocio son:

1. Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
2. Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia
3. Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total.

Considerando estos criterios como base para definir las actividades primarias del negocio, se tiene que las actividades para los pequeños y medianos hoteles se encuentran organizadas de la siguiente forma:

- LOGISTICA DE ENTRADA.

Se encuentra compuesta por aquellas actividades que permiten el acercamiento del cliente al hotel, como lo son:

- ✓ Información al cliente sobre la disponibilidad de habitaciones.
- ✓ Reservación de habitaciones
- ✓ Recepción de clientes (Check In)

- ✓ Manejo de materiales para ofrecer el servicio,
- ✓ Inventarios del hotel

- OPERACIONES.

Es formada por aquellas actividades que permiten que todos los recursos del hotel se pongan en la disposición de brindar el servicio de alojamiento al cliente:

- ✓ Contacto con el cliente para asegurar su satisfacción durante su estadía en el hotel.
- ✓ Asignación de habitaciones
- ✓ Servicio de limpieza de habitación
- ✓ Servicio al huésped.
- ✓ Asegurar el buen estado de las habitaciones del hotel.
- ✓ Informar constantemente al cliente de las actividades que realice el hotel durante su estadía.

- LOGISTICA DE SALIDA.

Son las actividades que se realizan en el momento de finalizada la prestación del servicio podemos mencionar en este:

- ✓ Registro de salida de clientes (Check Out)
- ✓ Control de estado de habitaciones.

- COMERCIALIZACION Y VENTAS.

En este apartado se encuentran las actividades que permiten el acercamiento del cliente con el hotel de manera que sus servicios sean promocionados en el mercado.

- ✓ Oferta de servicios en el mercado
- ✓ Creación de atractivos para mantener al cliente satisfecho.
- ✓ Propiciar el alojamiento continuo de clientes.
- ✓ Atraer nuevos clientes al hotel.
- ✓ Publicidad del hotel.
- ✓ Actividades de venta de servicios del hotel
- ✓ Fijación de precios

- SERVICIO.

Se consideran aquí las actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del servicio que el hotel se encuentra prestando a sus clientes:

- ✓ Mantenimiento de instalaciones en general.
- ✓ Mantenimiento de habitaciones
- ✓ Suministro de recursos que se van consumiendo.

i. Determinación de los procesos principales.

Se deben realizar diagramas sencillos.

Tabla 23: Miembros de equipo para cada proceso principal

No	Procesos Principales	Miembros del Equipo
1	Mercadeo y Ventas	Mercadeo Ventas
2	Operaciones	Recepción Habitaciones Servicios Anexos

ii. Determinación de las tareas para cada miembro del equipo

Tabla 24: Tareas por Miembro de equipo

No	Miembro del Equipo	Tareas
1	Cliente	Búsqueda de opciones de alojamiento. Selección de la mejor opción encontrada en el mercado.
2	Mercadeo y Ventas	Ofertar al mercado los servicios del hotel. Creación de atractivos para mantener al cliente satisfecho. Propiciar el alojamiento continuo de clientes. Atraer nuevos clientes al hotel. Publicidad del hotel. Actividades de venta de servicios del hotel Fijación de precios
3	Recepción	• Información al cliente sobre la disponibilidad de habitaciones. • Reservar habitaciones para el cliente.

		• Registrar al cliente en el momento de su ingreso (Check In) al hotel. • Registrar el momento de salida (Check out) del hotel del cliente.
4	Habitaciones	• Contacto con el cliente para asegurar su satisfacción durante su estadía en el hotel. • Asignación de habitaciones • Servicio de limpieza de habitación • Servicio al huésped. Proporcionar al cliente todo lo que necesite durante su estadía. • Asegurar el buen estado de las habitaciones del hotel. • Informar constantemente al cliente de las actividades que realice el hotel durante su estadía.
5	Servicios Anexos	• Restaurante: Brindar la alimentación al cliente que se encuentra hospedado y a los visitantes que soliciten el servicio. • Lavandería: Proporcionar el servicio de lavandería al huésped del hotel. • Gimnasio, Piscina, etc. • Mantenimiento: Mantenimiento de instalaciones en general. Suministro de recursos que se van consumiendo.

b. Identificación las actividades de soporte del negocio

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las actividades principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- Administración, conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información y dirección de calidad.

- Finanzas y Compras, conformadas por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales, suministros y artículos consumibles así como activos. Además de llevar el control de ingresos y gastos del hotel.

- Recursos humanos, conformada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.

- Desarrollo de la tecnología. conformada por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitaciones adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.

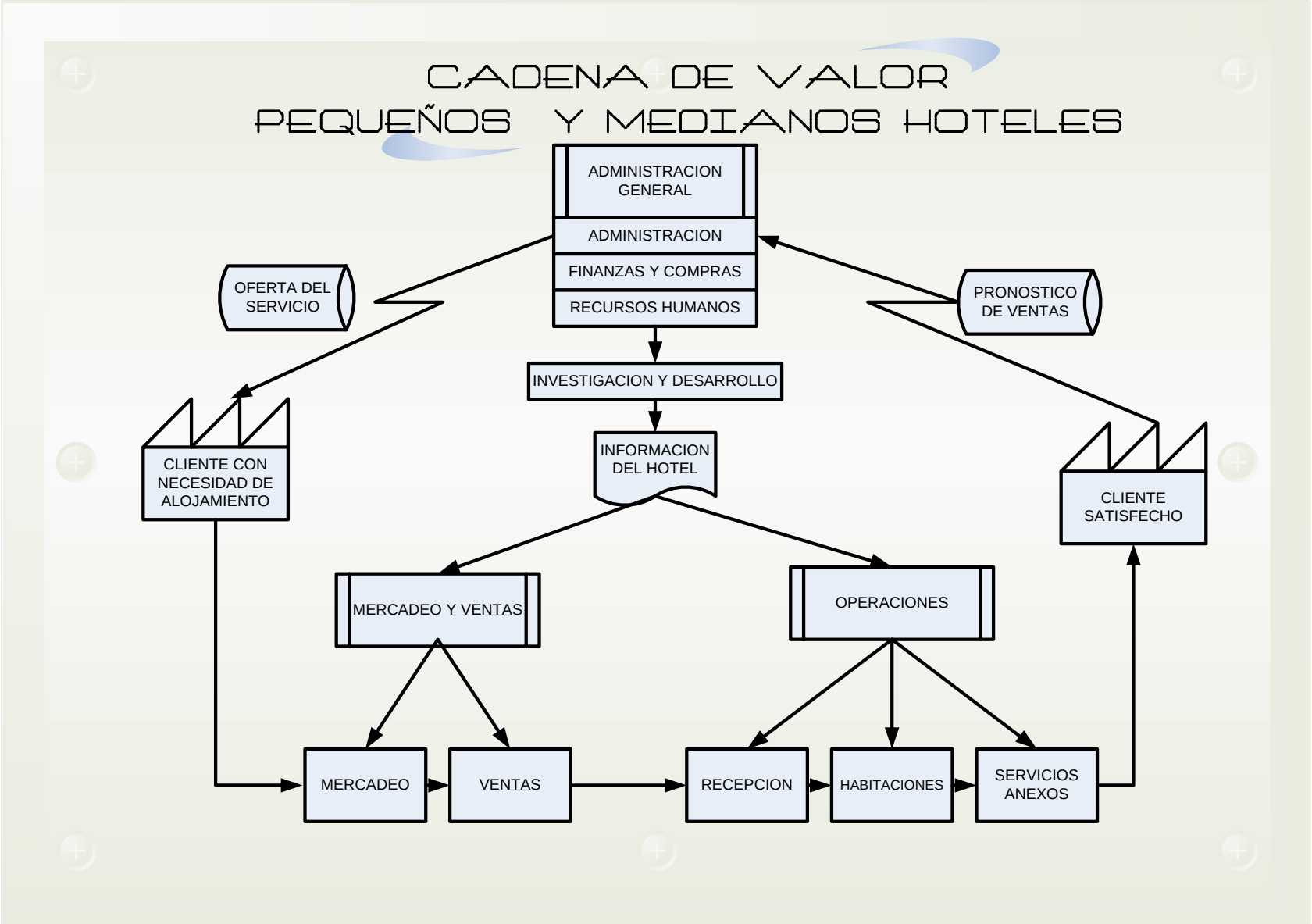
Tabla 25: Miembros de equipo del Proceso de Administración General

No	Procesos Principales	Miembros del Equipo
1	Administración General	• Administración • Finanzas y Compras • Recursos Humanos

c. Verificación del proceso funcionando

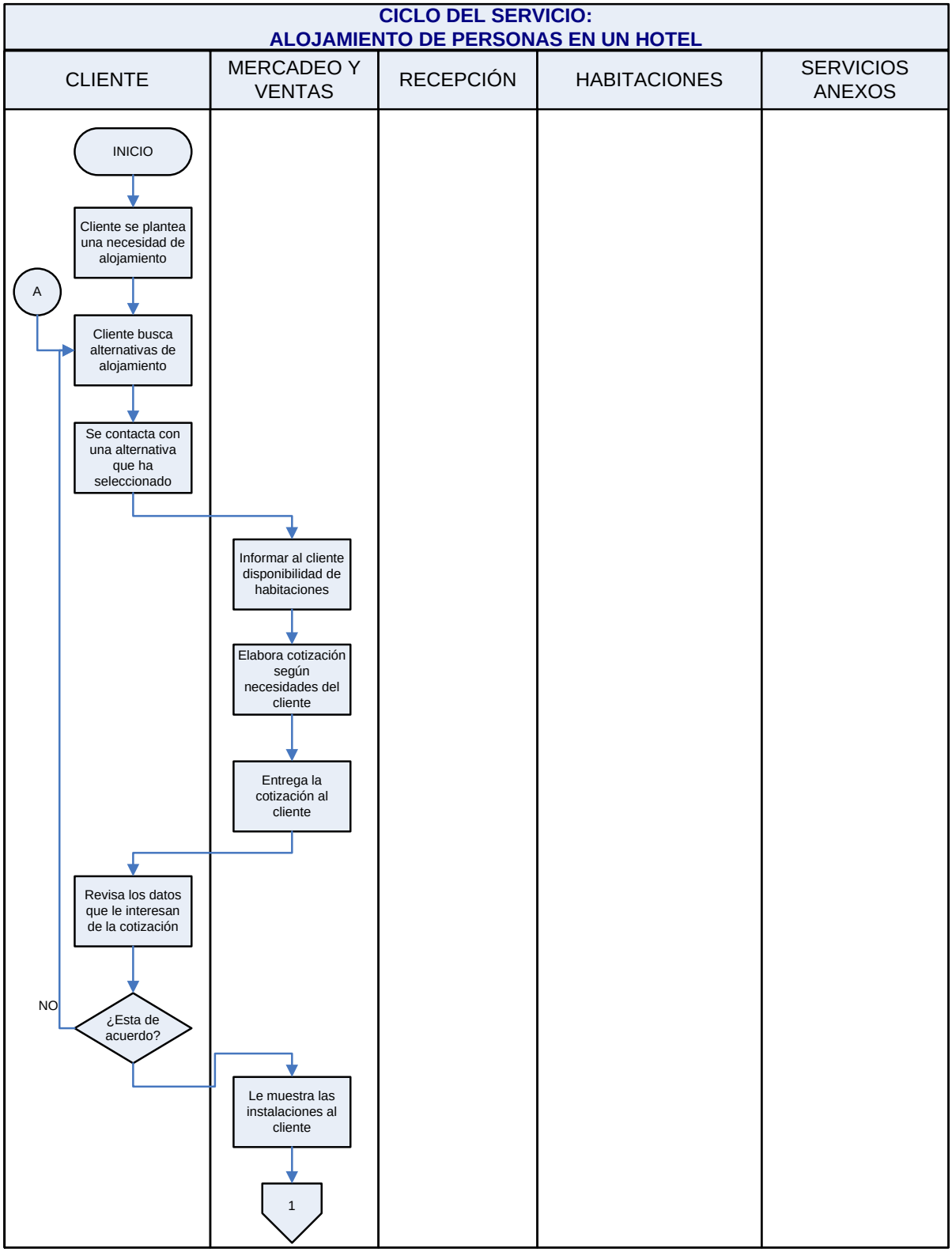
A partir de la investigación realizada en el prediagnóstico se han podido definir las áreas anteriormente detalladas, por lo que el diagrama de la situación actual a partir de la cadena de valor para pequeños y medianos hoteles se ha establecido de la siguiente manera:

Figura 5: Cadena de Valor, Pequeños y Medianos Hoteles



4. Cadena Productiva. Ciclo del Servicio.

Tabla 26: Cadena Productiva



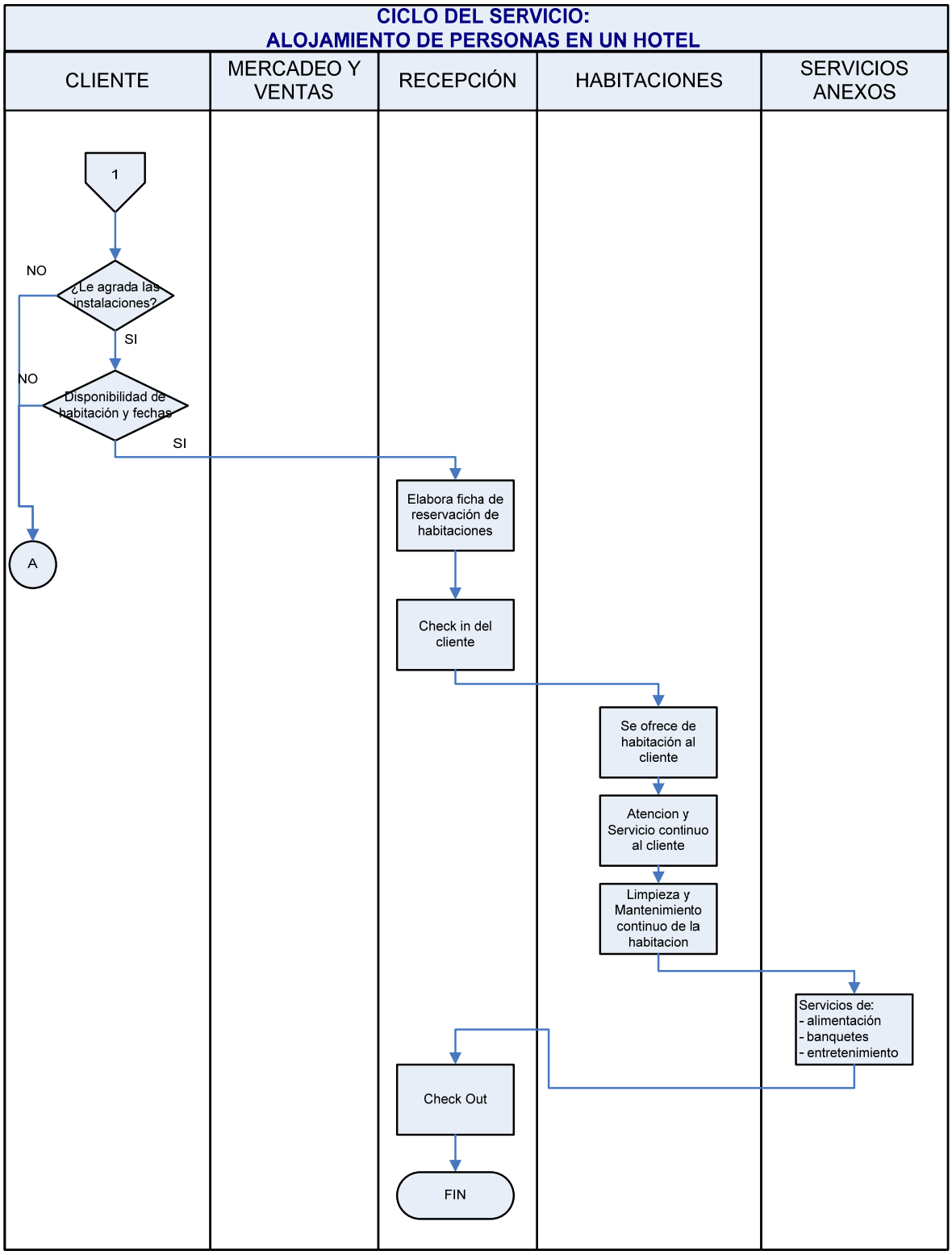

CICLO DEL SERVICIO:
ALOJAMIENTO DE PERSONAS EN UN HOTEL
CLIENTE
MERCADEO Y VENTAS
RECEPCIÓN
HABITACIONES
SERVICIOS ANEXOS
1
NO
¿Le agrada las instalaciones?
SI
NO
Disponibilidad de habitación y fechas
SI
A
Elabora ficha de reservación de habitaciones
Check in del cliente
Se ofrece de habitación al cliente
Atencion y Servicio continuo al cliente
Limpieza y Mantenimiento continuo de la habitacion
Servicios de:
- alimentación
- banquetes
- entretenimiento
Check Out
FIN

Figura 6: Ciclo Productivo, Pequeños y medianos hoteles

Figura 7: Mapeo Jerárquico de procesos

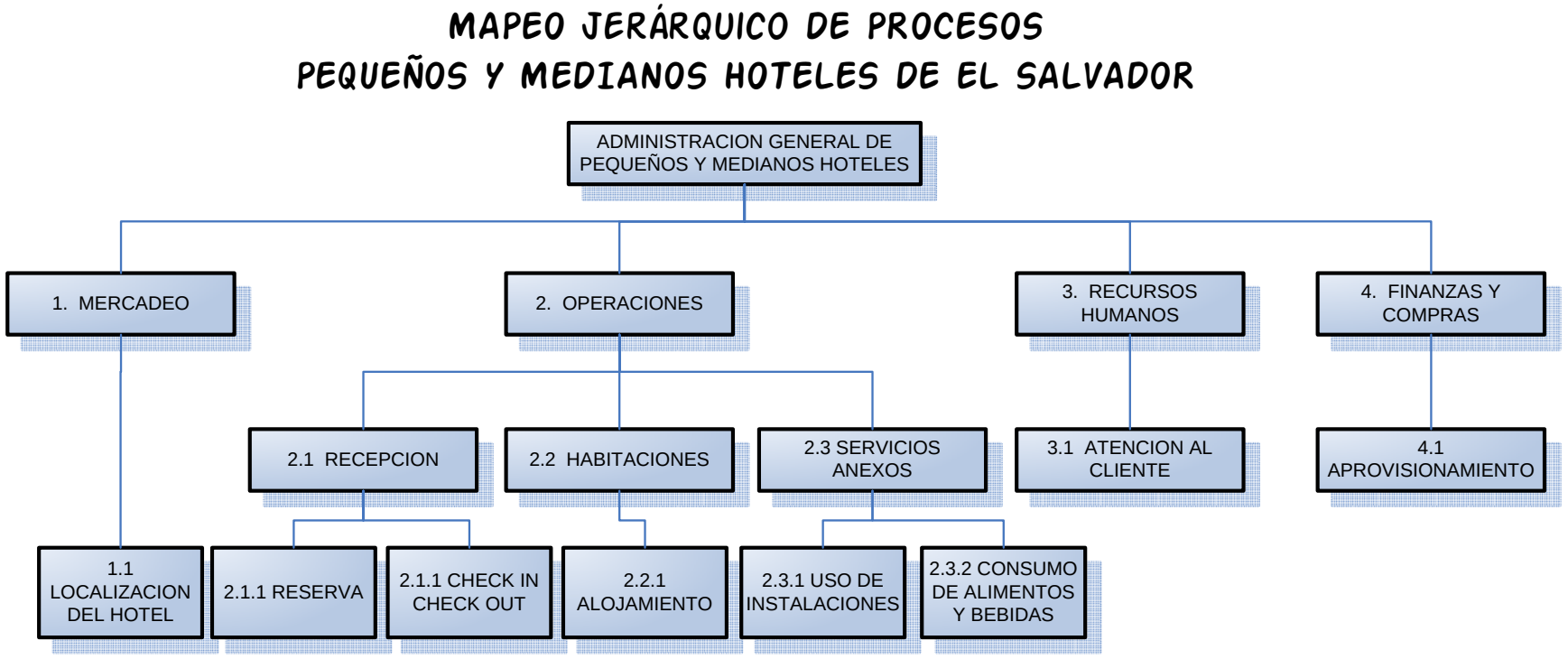
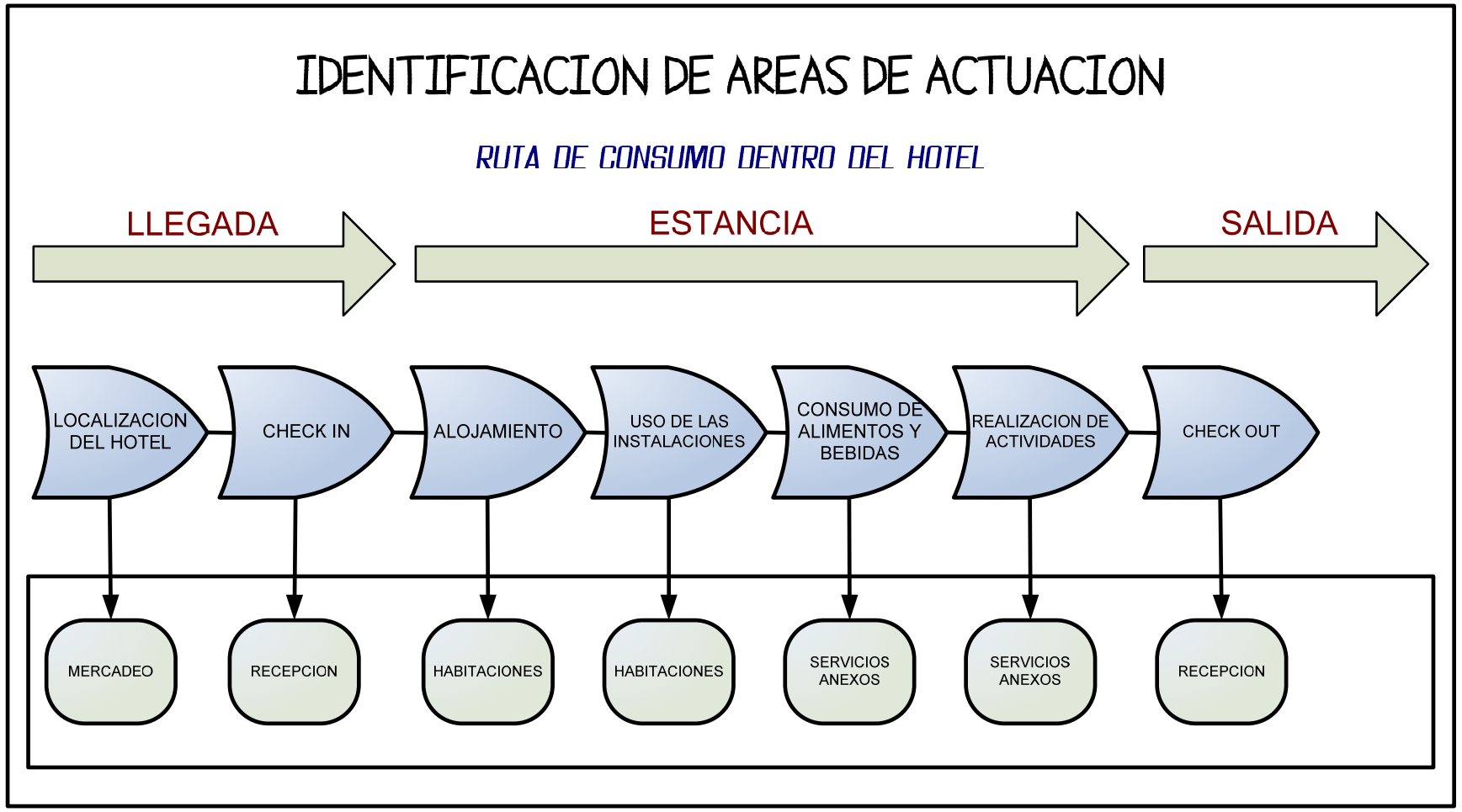


Figura 8: Áreas de Actuación



F. RELACION. CADENA DE VALOR, MAPEO DE PROCESO Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS.

1. Relación General de la cadena de Valor.

A partir de todo el análisis de la cadena de valor se han podido identificar aquellas áreas por las cuales el cliente esta dispuesto a pagar con el fin de satisfacer su necesidad. Además, como producto del mapeo del proceso se han identificado todas las áreas de los hoteles que intervienen en la prestación de dicho servicio (a todo nivel). Por lo tanto con esta identificación de dichos sectores se procede a diseñar una serie de instrumentos que permitan dar a conocer los aspectos críticos que poseen estas áreas en sus operaciones.
Por lo tanto esta serie de análisis fueron realizados con el fin de que el cuestionario, la entrevista y la check list que se presentan mas adelante puedan ser analizadas de tal forma que los aspectos críticos sean fácilmente identificables en un área especifica, dando respuestas concretas a cada uno de los objetivos que se plantean con el fin de obtener la información necesaria para elaborar el presente diagnostico.
A partir de esta se concluirá calculando los diferentes indicadores que cuantificaran la situación actual del sector en estudio.

a. Conceptos Básicos de Indicadores de Productividad y Calidad.

En 1950 la organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE), ofreció una definición más formal de productividad:

i. Productividad

Es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma se puede hablar de la productividad del capital, de la inversión, o de la materia prima según lo que se produjo se toma en cuenta con respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima.

Con frecuencia se confunden los términos productividad, eficiencia y efectividad.

Eficiencia es la razón obtenida entre la producción real y la producción estándar esperada. Por otro lado la efectividad es el grado en que se logran los objetivos.

ii. Calidad

Se dice que un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de parámetros como:

- Seguridad que el producto o servicio confieren al cliente.
- Fiabilidad o capacidad que tiene el producto o servicio para cumplir las funciones especificadas, sin fallo y por un período determinado de tiempo.
- Servicio o medida en que el fabricante y distribuidor responden en caso de fallo del producto o servicio.

La Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.), define la calidad como el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

b. Tipos de Productividad

Productividad Parcial

Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo, por ejemplo si consideramos la producción entre las horas hombre trabajadas, o solo entre materia prima, etc.

Productividad Total

Es la razón de la producción total y la suma de todos los factores de insumo., así es que la medida de este tipo de productividad se ve reflejada en todos los insumos que intervienen en el proceso.

- ✓ Indicadores Seleccionados para medir la productividad de los hoteles.

c. Qué son los indicadores

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

¿Cuál es la importancia de los indicadores?

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

d. Indicadores de Productividad para Pequeños y Medianos Hoteles.

Conceptualización de indicadores

- La productividad parcial calculada a partir de los ingresos que se perciben a partir de la venta del servicio de alojamiento en un periodo de tiempo entre el número de empleados que se posee, lo cual permite calcular la razón de ingreso por persona contratada para el hotel.

  La productividad se ha visto expresada como la relación entre las salidas del proceso y la cantidad de trabajadores que de forma directa o indirecta intervinieron en el logro de estas, las salidas son expresadas usualmente en unidades físicas o en su equivalente en valor (precio).

$$productividad = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{No de empleados}}$$

- La productividad parcial que obedece a la razón de la inversión en promoción y publicidad del hotel entre el número de horas hombre que han sido invertidas en dichas actividades. Con esto se puede conocer el beneficio que se obtiene por los recursos invertidos en actividades que promueven al hotel.

$$productividad = \frac{\text{Inversion en promocion y publicidad del hotel}}{\text{Cantidad de Hrs - Hombre}}$$

- La productividad parcial de la cantidad de alojamientos que han sido vendidos en un periodo de tiempo entre la cantidad de empleados total que posee el hotel. Por cada recurso humano invertido el hotel obtiene una tasa de visitantes.

  Aunque como se ve el indicador productividad puede referirse a cualquiera de los factores que intervienen en el proceso productivo. Es muy corriente que al hablar de productividad en general se sobreentienda que se trata de la productividad de la mano de obra, ya que este ha sido utilizado en todos los tiempos como medida del grado de desempeño y de las potencialidades de incrementar las ganancias de los procesos productivos.

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de Alojamientos}}{\text{No de empleados}}$$

- La productividad de un hotel además puede ser expresada por los ingresos totales de operación, ya que muchos de estos no solo se mantienen a través de los ingresos de venta de alojamientos sino que con otros ingresos como lo son los servicios de restaurante, lavandería, entretenimientos, etc. Por lo tanto se puede conocer la razón de dicha inversión total entre la inversión neta que ha sido realizada en el hotel.

$$productividad = \frac{\text{Ingreso de Operacion}}{\text{Inversion Neta}}$$

e. Conceptualización de indicadores de Calidad.

- La calidad que puede ser analizadas a través de la razón que obedece la cantidad de quejas que han sido manifestadas por los clientes en el momento de recibir el servicio entre el número de empleados totales del hotel, puesto que de una manera directa e indirecta pueden interferir en la prestación del mismo.

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de quejas del servicio}}{\text{No de empleados}}$$

- La calidad percibida a través del grado de satisfacción del cliente que ha recibido el servicio de alojamiento, evaluada por el mismo de una forma cualitativa y luego pasada

a la forma cuantitativa la cual para el presente estudio será dada en una escala de 1 a 10, siendo la escala mas común para las personas usuarias de este servicio.

Grado de Satisfacción del servicio=

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

G. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El Diseño de los instrumentos de investigación es una etapa fundamental para obtener un Diagnostico confiable, ya que se deben estructurar de manera de obtener la información adecuada al estudio, es decir se debe de elaborar un instrumento fácilmente comprensible por el entrevistado y cuya respuesta lleva directamente al objetivo de investigación sin desviarse de él y además lleve una secuencia lógica evitando que el entrevistado sienta que ya respondió ese punto anteriormente. Para este estudio se considera que los métodos de obtención de la información mas adecuados son:

1. Cuestionario

Ha sido diseñado un cuestionario a través del cual se pretende conocer los diferentes elementos que conforman cada una de las áreas funcionales de los pequeños y medianos hoteles. Los objetivos del mismo se encuentran detallados a continuación:

a. Objetivos Área de Administración

Determinar cual es la importancia que las empresas hoteleras le dan a la Planificación, Organización, Dirección y Control de todo el negocio. Determinar el porcentaje de hoteles con deficiencias en esta área.

Tabla 27: Objetivos del Área de Administración

Área	Función	Objetivo	Hipótesis	Descripción	Indicador	No. de pregunta
ADMINISTRACIÓN	Planeación	Determinar el porcentaje de hoteles que realizan planeación estratégica.	Los hoteles no realizan una planeación a mediano plazo e incluso a corto plazo	Es necesario conocer que tipo de planeación manejan las empresas hoteleras es decir conocer si ellos planifican.	Planes estratégicos de la empresa.	1
		Conocer si sus planes están estructurados o solo se tienen a nivel de idea.	Los hoteles no cuentan con documentos que les sirvan de guía para dar seguimiento a sus planes.	Es importante que las empresas cuenten con documentos estructurados, de manera de poder revisar como esta el negocio respecto a lo planeado	Documentación de Planes.	2
		Conocer quien es el responsable de la planeación estratégica para el hotel	Las personas que se encargan de elaborar los planes en los hoteles no son las adecuadas ya que no tienen un conocimiento muy amplio del negocio	Identificar la persona dentro de la organización responsable de la planeación de todo el negocio	Nivel Jerárquico del responsable de planeación estratégica.	3

		Determinar que miembros de la organización conocen sobre los planes estratégicos del negocio	En los Hoteles los empleados del nivel operativo desconocen cuales son los planes y expectativas del negocio.	El conocimiento de los planes estratégicos en todos los niveles de la organización es vital, permitiendo que todos persigan los mismos objetivos	Niveles Jerárquicos de conocimiento.	4
		Conocer si el hotel trabaja en base a metas, y quienes se involucran en proceso de fijación de estas.	La mayoría de los hoteles no establecen metas por lo que no operan en base a logro de estas.	Conocer si en los hoteles se establecen metas para el negocio y si todos los niveles de la organización participan en el establecimiento de manera que estas metas sean mas racionales y se puedan alcanzar	Metas del negocio	5,6
	Dirección	Conocer cuales son los parámetros para establecer metas utilizados en los hoteles	Los hoteles no basan sus parámetros para establecer metas en criterios apropiados para el tipo de negocio	Los parámetros con los cuales se establecen las metas deben estar acordes a este tipo de empresa ya que establecer metas erróneas no permite identificar las áreas en que se esta fallando	Tipos de Parámetros	7
	Control	Conocer quien es el responsable de controlar el cumplimiento de metas y mediante que mecanismos las controla.	No existe un responsable formal de verificar el cumplimiento de metas dentro de la organización los hoteles	El verificar que se cumplan las metas es una activad importante y que debe ser realizada por personas capaces y mediante la utilización de mecanismos adecuados de manera de poder acceder a ellos en un futuro.	Nivel Jerárquico del responsable de metas del negocio y Tipo de Informes	8 y 9

		Conocer si utilizan indicadores de productividad	Los hoteles no miden la productividad de sus operaciones	La productividad es uno de los elementos fundamentales de las técnicas de Lean Manufacturing	Tipo de indicadores de productividad	12
	Organización	Determinar si existe distribución de funciones y si todos los miembros de la organización las conocen	Los hoteles no cuentan con funciones de puestos claramente establecidas para cada puesto.	La Distribución de las tareas es importante en los hoteles, de manera que cada uno de los miembros de la organización conozca cuales son sus funciones y la importancia de que realice sus tareas, para que otro pueda realizar las suyas.	Nivel de conocimiento del puesto de trabajo.	10 y 11

b. Objetivos Área de Recursos Humanos

Conocer la situación actual sobre los aspectos de selección y contratación de personal, capacitaciones, desempeño y retribuciones salariales del área de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas del subsector turismo de la rama hotelería en El Salvador.

Tabla 28: Objetivos Área de Recursos Humanos

Área	Función	Objetivo	Fin Principal	Descripción	Indicador	No. de pregunta
RECURSOS	Reclutamiento y selección del personal	Conocer la forma como los hoteles evalúan y seleccionan a su personal.	Los hoteles no utilizan medios adecuados para ofrecer la oportunidad de plazas disponibles.	Es importante conocer como es que los hoteles logran seleccionar al personal nuevo, así como los medios que usan para dar a conocer la oportunidad de trabajo.	Medios de comunicación utilizados.	13 y 14

H U M A N O S	Contrataciones de personal	Detallar las formas como definen los hoteles el compromiso de trabajo con el personal.	Los hoteles no formalizan legal y adecuadamente la relación patrón-empleado con el nuevo personal.	Se debe conocer la forma como se oficializa el arreglo patrono-trabajador, por contrato o acuerdo verbal.	Tipos de contratos	15 y 16
		Determinar el mayor problema al que se enfrentan los hoteles al contratar personal	Los hoteles se encuentran con problemas generados por el personal contratado, tales que dificultan el desarrollo de las actividades productivas.	Se necesita conocer el mayor problema que las personas de recursos humanos deben afrontar al contratar personal para el hotel.	Problemas al contratar al personal.	28
	Inducción y Capacitaciones al personal	Conocer si los hoteles Entrenan al personal nuevo en las actividades de su puesto de trabajo.	Los pequeños y medianos hoteles no entrenan adecuadamente al nuevo personal en las actividades de su puesto de trabajo.	Se pretende conocer si el nuevo personal del hotel posee dominio básico sobre las actividades que debe desarrollar, ya sea por experiencias previas en el sector, entrenamiento interno del hotel o con preparación académica.	Nivel Jerárquico del responsable de entrenamientos.	17 y 19
		Conocer la forma cómo los hoteles logran capacitar al personal así como la frecuencia con que lo realizan.	Los pequeños y medianos hoteles desarrollan actividades de capacitación sin base a programas de apoyo al sector.	Se conoce si los hoteles se encargan de capacitar al personal o si solicitan ayuda externa, así como la frecuencia con que lo realizan.	Entidad responsable de capacitar. Frecuencia de capacitaciones realizadas.	18, 20 y 21

		Establecer si existe documentación sobre las actividades que deben desarrollar los puestos de trabajo.	En los pequeños y medianos hoteles no existen manuales de puestos de trabajo.	Cada persona debe conocer bien las actividades que debe cubrir en su puesto de trabajo, así como tener un compendio de documentos de referencia que lo oriente en sus procesos.	Existencia de Manuales de Puestos.	22
	Evaluación del desempeño	Conocer si los hoteles tienen maneras de incentivar la productividad.	En los hoteles no existen medios para medir e incrementar la productividad del personal.	Las empresas deben velar por que la productividad del personal sea la correcta, por lo que se debe conocer las maneras como fomentan los niveles deseados de productividad.	Medios de motivación a productividad.	23, 24 y 25
		Establecer las formas como los hoteles evalúan el rendimiento del personal de trabajo.	Los hoteles poseen formas empíricas para conocer el desempeño general de sus empleados.	Se va a conocer si las empresas hoteleras utilizan alguna forma técnica para determinar el rendimiento que el personal les ofrece.	Medios de control de desempeño.	26
	Pago de salarios	Determinar las maneras y frecuencias de pago a los empleados que utilizan los hoteles.	Los Hoteles realizan pagos salariales no son periódicos o constantes, varían con la temporada y frecuencias de clientes.	Se establecerá las maneras que los hoteles utilizan para otorgarles a sus empleados la remuneración, así como la frecuencia con que les entregan el salario	Frecuencias de pago.	27

c. Objetivos Área de Finanzas

Determinar la forma en que los pequeños y medianos hoteles realizan la gestión financiera de la empresa, para poder definir una propuesta que les permita mantener el control de los recursos con los que cuenta la empresa.

Tabla 29: Objetivos Área de Finanzas

Área	Función	Objetivo	Fin Principal	Descripción	Indicador	No. de pregunta
FINANZAS	Control de ingresos y egresos del hotel.	Determinar la forma en que los hoteles mantienen el control de los ingresos y gastos.	Los hoteles en la actualidad no poseen un sistema específico y formal para registrar los ingresos y egresos que se manejan.	Existe la necesidad de conocer si se lleva algún tipo de control en la contabilidad del hotel.	Registro de Ingresos y Egresos.	29 y 30
	Asignación de Costos al servicio.	Definir la forma en que los costos de operación son asignados al valor del servicio.	Los costos de los hoteles no son asignados de acuerdo a una metodología para la transferencia de los mismos al cliente.	Se busca definir el método que se utiliza para trasladar los costos operativos de la forma mas adecuada al costo del servicio.	Costeo del servicio	31
	Decisiones de Inversión Control de Proveedores.	Conocer las fuentes de financiamiento para la realización de inversiones en el hotel.	La inversión realizada por los hoteles no esta definida por algún tipo de lineamiento o política del negocio.	Es necesario conocer como esta formada la inversión que se realiza en este tipo de negocios dado el alto porcentaje de activos fijos que los hoteles implican.	Fuentes de financiamiento	32
		Establecer las condiciones por medio de las cuales son seleccionados los proveedores del hotel.	Los hoteles seleccionan a sus proveedores en base a criterios no adecuados o convenientes.	En este aspecto se pueden evaluar elementos importantes que pueden colocar en ventaja a un proveedor sobre los demás.	Cantidad de proveedores. Localización Calidad del servicio Condiciones de compra	33, 34, 35, 36 y 37

	Análisis Financiero	Determinar los niveles de utilidades que están percibiendo en la actualidad los pequeños y medianos hoteles.	Los pequeños y medianos hoteles son un buen atractivo potencial para el desarrollo de la economía actual.	Enfatizando en los niveles de inversión realizados en los hoteles se deben de tomar en cuenta los niveles de rentabilidad del negocio.	Control Financiero (perdidas y ganancias)	38

d. Objetivos Área de Mercadeo

Definir como el área de mercadeo de los pequeños y medianos hoteles esta funcionando bajo un sistema de gestión para poder determinar si es efectiva su operación actual.

Tabla 30: Objetivos Área de Mercadeo

Área	Función	Objetivo	Fin Principal	Descripción	Indicador	No. de pregunta
MERCADEO	Promoción del hotel en el mercado.	Conocer cuales son los medios y estrategias que los hoteles utilizan para atraer clientes.	Los pequeños y medianos hoteles realizan su promoción por cualquier medio de comunicación y no aplican estrategias bien planificadas para la atracción de clientes.	Es importante conocer los medios de comunicación a través de los cuales se promociona el hotel y las estrategias para asegurar la preferencia de clientes.	Medios promociónales. Estrategias de promoción.	39 y 40
	Facilidades de pago al cliente.	Definir las facilidades de pago que se le presentan al cliente del hotel.	El hotel ha adaptado sus facilidades de pago a las necesidades actuales del cliente.	Conocer cuales son las facilidades que se le presentan a los clientes de los hoteles que permiten definir además el mercado al que se dirige el negocio.	Términos de pago. Mercado meta.	41 y 42
	Control del precio.	Determinar la flexibilidad de los precios que se manejan en el hotel.	El sistema con el que se manejan las tarifas del hotel no es el más adecuado.	Se necesita saber como pueden variar los precios establecidos en los hoteles, puesto que afectan de manera directa los márgenes de utilidades.	Sistema de fijación de precio.	43

	Monitoreo de la demanda.	Conocer las variaciones que presenta el mercado que demanda el servicio de alojamiento.	La planeación del mercadeo no esta asegurando el crecimiento y buen desarrollo de los pequeños y medianos hoteles.	Caracterizar las tendencias tanto actuales como futuras del mercado demandante y la forma en que los pequeños y medianos hoteles aseguran dicha tendencia.	Tendencia de demanda actual. Proyección de demanda futura. Estrategias de posicionamiento.	44, 45 y 46

e. Objetivos Área de Operaciones

Identificar las debilidades o puntos críticos que afectan la calidad y productividad en el servicio prestado por los hoteles medianos y pequeños a nivel nacional.

Tabla 31: Objetivos Área de Operaciones

Área	Función	Objetivo	Fin Principal	Descripción	Indicador	No. de pregunta
OPERACIONES	Control de Clientes	Conocer que informes se manejan en Recepción	Los hoteles no manejan ningún tipo de informe relacionado con el registro de los clientes	Es necesario contar con información relacionada con el registro de clientes y la ocupación de habitaciones en cualquier momento.	Tipos de Informes	48
	Control de habitaciones	Conocer los informes que se manejan con respecto a las habitaciones	La mayoría de los hoteles no manejas registros relacionados con las habitaciones.	Es importante mantener un registro de las habitaciones, así como un control de los muebles y accesorios	Tipo de Informes	48
	Control de Servicios Anexos	Conocer que servicios adicionales al de habitación se ofrecen	La mayoría de los hoteles ofrecen muchos servicios adicionales a las habitaciones debido a las exigencias del mercado	Los servicios adicionales son aquellos que se ofrecen al cliente pero que no son parte del servicio de habitación como es alimentación, lavandería, entre otros.	Servicios Adicionales	47

		Conocer que informes o datos relevantes se manejan respecto a los servicios adicionales	Los hoteles no cuentan con registro de los servicios nacionales que les permitan evaluar la rentabilidad de estos.	Conocer niveles de utilización de servicios adicionales es importante para evaluar si este esta siendo aceptado o es conveniente continuar ofreciéndolo	Tipo de informes	48
	Control de Inventarios	Conocer como se manejan los inventarios en el hotel, y los criterios para el reabastecimiento	Los hoteles no tienen control de sus inventarios	El manejo de los inventarios es importante ya que estos representan en esta empresas gran porcentaje de inversión	Tipo de inventarios Punto de reabastecimiento	49, 50 y 51
	Mantenimiento	Conocer el tipo de mantenimiento que se da a las instalaciones y si se cuenta con personal permanente	El mantenimiento de las instalaciones es uno de los costos de mayor peso para los hoteles	El Mantenimiento de las instalaciones debe de ser constante pues estas son la mayor inversión en los hoteles y que además por el uso que se le deben estar en las mejores condiciones siempre	Tipo de mantenimiento y Cantidad de personal	52, 53, 54
		Conocer el equipo que proporciona al personal	Los hoteles no proporcionan a sus empleados el equipo necesario de higiene y seguridad para la realización de sus labores	Es importante proporcionar el equipo adecuado al personal para que realice sus labores tanto por higiene como por seguridad de clientes y empleados en general	Equipo de Higiene y seguridad	55
	Control de Personal para atención al cliente	Conocer si se realizan pruebas de calidad del servicio	Los hoteles no evalúan la calidad del servicio que prestan	El servicio que se ofrece a los clientes debe de ser controlado y medido mediante pruebas que aseguren su calidad	Tipo de pruebas de Calidad del Servicio	56
		Conocer las deficiencias del hotel percibidas por el cliente	Pocos de los hoteles toman en cuenta para las mejoras las quejas de sus clientes.	Son las razones por las cuales el cliente no se siente satisfecho con los servicios proporcionados por el hotel	Inconformidades de los clientes	57

(Ver Anexo 14. Instrumentos de Diagnostico)

2. La Guía de Entrevista

Entrevista que será realizada a la persona responsable del hotel consta de 10 preguntas dirigidas a elementos muy específicos que reflejan parte de la operación actual de los pequeños y medianos hoteles.

Objetivo de la Entrevista:
Obtener información acerca de los elementos clave de la cadena de valor actual de cada uno de los pequeños y medianos hoteles para obtener una base para realizar futuras evaluaciones de resultados a través de los resultados de indicadores. (Ver Anexo 14)

3. Lista de Verificación

Se ha diseñado una lista de chequeo que permita registrar fácilmente la existencia de elementos dentro de las instalaciones tanto del hotel como de las habitaciones. En el hotel en general se identifican áreas físicas y servicios extras que son de uso común para los huéspedes. En el área de habitaciones se verifican muebles, baños (Privado o común) y servicios extras a la habitación.

Objetivos de Información de Lista de Chequeo

- Verificar la existencia de las instalaciones y servicios extras en el hotel establecidos con el prediagnóstico para un hotel tipo. (Ver Anexo 14)

H. ANALISIS DE RESULTADOS

1. Metodología De Tabulación De La Encuesta

En la tabulación de resultados se ha utilizado una metodología donde se realizan análisis de acuerdo a tres criterios:

- **Análisis General:**

Los resultados de cada pregunta se presentan sin ningún tipo de agrupación, para determinar de manera general los resultados y sus conclusiones, independientemente de otras variables. En las conclusiones se hace mención de manera general a los hoteles en El Salvador, refiriéndose con esto al sector que se esta analizando en esta investigación.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En este análisis los resultados se agrupan por tamaño de hoteles estudiados: Pequeños y Medianos. Se analiza para cada tamaño los datos y se concluye respecto a ellos, con lo que se busca encontrar alguna diferencia marcada entre ambos tamaños.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Se agrupan los resultados por tipos de hoteles, es decir en hoteles de Ciudad, de Montaña-ciudad colonial y de Lago-Playa, con el fin de establecer diferencias o similitudes entre cada una de las modalidades de hoteles que se han investigado.

A través de estos análisis se busca detectar diferencias o similitudes significativas entre los hoteles, con el fin de diseñar un modelo que se pueda aplicar a los hoteles independientemente del tipo y del tamaño.

2. Conclusiones del Área de Generalidades

Para mayor detalle Ver Anexo 15. Tabulación de Generalidades.

Conclusiones de las Generalidades por Tamaño

- El mayor aporte en cuanto a oferta de habitaciones lo constituyen los hoteles de ciudad, sin embargo la oferta habitacional varia de acuerdo a la cantidad de personas a alojar por habitación; en los pequeños hoteles en El Salvador se ofrecen habitaciones sencillas y dobles en su mayoría, mientras que los hoteles medianos ofrecen habitaciones sencillas, dobles y triples.
- Los Medianos Hoteles se encuentran establecidos bajo una razón social oficial, lo cual indica que se encuentran hasta cierto punto más organizados que los hoteles pequeños. Pero a pesar de la ventaja de los hoteles medianos sobre los pequeños, se tiene que el sector en general se encuentra poco organizado; Los medianos y Pequeños hoteles no cuentan con una visión y misión establecida y con una estructura organizativa poco clara.

Conclusiones de las Generalidades por Tipo de Hotel

En los tres tipos de hoteles se encuentran diferencias mínimas sobre las capacidades de las habitaciones con las que cuenta cada tipo de hotel, así como también las épocas

donde los hoteles tienen mayor demanda, estas varían dependiendo del tipo de hotel, en los demás tópicos se puede decir que diferencias contundentes no existen.

- Con base a los resultados sobre las capacidades de habitaciones en los tipos de hoteles se puede decir que las menos usuales son las que pueden alojar a cuatro y cinco personas, son escasas en todos los tipos de hoteles, siendo las mas frecuentes las sencillas, dobles y triples, prácticamente el resultado es independiente del tipo de hotel.
- Sin embargo en hoteles de tipo montaña-ciudad colonial se cuenta con mayor cantidad de habitaciones múltiples que los otros tipos de hoteles.
- Con respecto a la demanda para hoteles de ciudad y de montaña-ciudad colonial, se considera que los mejores meses para venta de habitaciones son Semana Santa, Agosto, Noviembre y Diciembre-Enero (año nuevo). Lo cual es un factor importante que considerar para la superación de las empresas. Las fechas coinciden con la mayor parte de las vacaciones nacionales, pero también con las de otros países centroamericanos, por lo que estos periodos son una oportunidad de mejorar ingresos.
- Los hoteles de Lago-Playa coinciden en que sus mejores niveles de venta corresponden a la época de Semana Santa, además coinciden en que el mes de Agosto es un mes con nivel de ventas aceptables. Lo cual es importante, por que este tipo de hotel depende principalmente del atractivo turístico que como balneario posean, su demanda no es constante en el año, las temporadas son decisivas en la continuidad del negocio.

Conclusiones de las Generalidades en forma General

Después de realizar el análisis de aspectos generales se han obtenido las conclusiones que a continuación se detallan:

- Los departamentos más representativos en oferta hotelera son San Salvador, San Miguel para hoteles de ciudad; La Libertad para hoteles de Lago-Playa y Chalatenango para hoteles de Montaña-Ciudad Colonial, lo cual implica polos de desarrollo turístico y económico para estas zonas, por lo que una mejora del sector repercutiría en su entorno de manera positiva.
- La mayoría de los hoteles de tamaño mediano y pequeño, no se encuentran afiliados a instituciones formales de fomento al turismo, aquellos que sí lo están, se debe a iniciativa por cuenta del dueño o gerente, lo que significa que es un punto débil del sector, ya que no se encuentran organizados como empresas en la mayoría de los

casos. En este aspecto no hay diferencia entre hotel de tipo ciudad o de playa, ni tampoco con el tamaño. El grado de escepticismo es el mismo para hoteles medianos y pequeños, así como de tipo ciudad o lago-playa y montaña-ciudad colonial.

- Aproximadamente el 23% de las empresas hoteleras cuentan con uno o más establecimientos hermanos producto de la inversión de los empresarios, el restante 77% solamente cuenta con un solo negocio, lo cual es negativo dado que la expansión del sector no es fomentada.
- Los hoteles no tienen definida una Visión y Misión de las empresas, lo cual de cierta manera dificulta la superación del negocio, porque no existe un guía y un objetivo concreto que perseguir.

3. Conclusiones Del Área de Administración

Para mayor detalle Ver Anexo 16. Resultados Área Administrativa.

Conclusiones del Área de Administración según Tamaño de Hotel.

En lo general no se han encontrado diferencias significativas en los dos tipos de hoteles mostrándose los resultados a continuación:

- Los Hoteles Medianos y Pequeños no realizan planeación del negocio, lo que muestra la poca preparación en la planeación de empresas independientemente del tamaño de hotel, sin embargo más de la mitad de los Medianos y Pequeños hoteles que hacen planeación los documentan adecuadamente.
- El encargado de realizar la planeación estratégica en los Medianos y pequeños Hoteles es el Dueño.
- Se tiene una semejanza entre ambos tamaños de hoteles y es que todo el personal llega a conocer los planes estratégicos, lo que se convierte en una ventaja porque de cierta forma motiva a los empleados a lograr que se cumplan los planes.
- No se encuentra una diferencia en los resultados de los hoteles sobre las metas de trabajo, en los pequeños y medianos hoteles la mayoría no definen metas de ningún tipo.
- Entre ambos tamaños de hoteles que si trabajan con metas definidas con mayor frecuencia el encargado de establecerlas es el dueño del negocio.
- Para los hoteles que trabajan con metas, los de tamaño mediano tienen preferencia en definirlas sobre el nivel de ocupación y nivel de ventas, mientras que los pequeños

mediante nivel de ocupación y reducción de costos. Ambos tamaños coinciden en utilizar nivel de ocupación.

- En ambos tamaños de hoteles se coincide en que el encargado de monitorear el cumplimiento de metas es el dueño del negocio.
- En los hoteles medianos la preferencia sobre las formas de verificar el cumplimiento de metas es mediante informes escritos y reportes financieros, mientras que en los pequeños la preferencia es a informes verbales, mostrando una mayor informalidad en las pequeñas empresas.
- Tanto en los Medianos como Pequeños hoteles los empleados conocen los alcances de los puestos de trabajo tanto propios como de sus compañeros.
- En cuanto a la utilización de índices de productividad ambos tamaños se encuentran en casos similares, es decir que en primer lugar se tiene una gran cantidad de empresas que no utilizan índices de control de productividad, lo que se convierte en un problema puesto que es un factor importante sobre la gestión general de las empresas y de los resultados que ofrece.

Conclusiones del Área de Administración según Tipo de Hotel

En algunos casos se han encontrado pequeñas diferencias entre los hoteles mediante la agrupación de los resultados por tipos de hoteles, se detallan a continuación:

- Los Hoteles de Tipo Ciudad y Montaña-Ciudad Colonial no realizan Planeación, mientras que los de Tipo Lago-Playa si los hacen, lo que marca una pequeña diferencia entre los tipos.
- Los Hoteles de Ciudad y de Lago-Playa documentan sus planes en caso de realizarlos, pero los de Tipo Montaña-Ciudad Colonial sin embargo aunque realicen planeación no la documentan.
- El encargado de la Planeación en los hoteles es el Dueño, independientemente del tipo de hotel.
- En los tres tipos de Hoteles se sigue la tendencia a que todo el personal conozca de la planeación del hotel, de manera que se unan los esfuerzos de los empleados en busca de la misma meta.
- Los Hoteles independientemente del tipo no definen metas de ningún tipo, pero en el caso de hacerlo el dueño es el que define las metas tanto en los hoteles de Tipo Ciudad, Lago-Playa como Montaña-Ciudad Colonial.

- En cuanto a los parámetros utilizados en la definición de metas si se encuentran unas diferencias importantes en los tipos de hoteles, para los de ciudad se utiliza más el nivel de ocupación, los de montaña-ciudad colonial ocupan el nivel de ventas y los de lago-playa ocupan la reducción de costos, varían debido al tipo de demanda que cada tipo de hotel tiene.
- El encargado de verificar las metas es por lo general el dueño, independientemente del tipo de hotel.
- En los hoteles de ciudad a diferencia de los demás tipos se prefiere el informe escrito para la verificación de las metas, mientras que en los de lago-playa y montaña-ciudad colonial concuerdan en el uso de informes verbales.
- En los tres tipos de hoteles los empleados conocen los alcances y responsabilidades que implican sus puestos de trabajo y los de sus compañeros.
- En cuanto al uso de indicadores de productividad, en el sector se tiene que los tres tipos de hoteles no utilizan formas de controlar la productividad.

Conclusiones del Área de Administración en General

Dados los resultados del desempeño actual que ha sido evaluado en los 43 pequeños y medianos hoteles de el Salvador y de los tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial, se han determinado una serie de factores de gran relevancia que son el origen de la problemática a tratar de resolver en dicho ámbito. Los puntos más importantes en la Administración son:

- **Elaboración de Planes estratégicos:**

En el área de administración se ha encontrado un problema de la función planeación. El problema consiste en que no se realizan planes estratégicos en los hoteles, prácticamente, esto puede ser por la falta de experiencia o a la falta de orientación en fundamentos de administración.

- **Plazo de los Planes Estratégicos:**

Se detecta en el área de administración sin que exista diferencia entre tamaño o tipo de hoteles que las empresas desarrollan planes para un año como periodo de tiempo máximo, es decir, no se elaboran estrategias para 2 o más años, es decir que únicamente elaboran planes de corto plazo.

- **Documentación de Planes:**

Los hoteles que desarrollan la Planeación estratégica en su mayoría cuentan con documentos que apoyen los planes es decir cuentan con respaldo que le permita a cualquier persona de la organización relacionada con la planificación acceder a ellos.

- **Responsable de planeación Estratégica:**

Se ha demostrado con la investigación que en la mayor parte de los hoteles la planeación es realizada por el Dueño. Lo que muestra el acercamiento continuo de los dueños en la gestión de la empresa.

- **Conocimiento de planes estratégicos:**

En la mayor parte de los casos todo el personal llega a conocer los planes a desarrollar en el negocio. Es decir que algunas empresas consideran importante que los empleados conozcan los resultados que se esperan al poner en marcha el plan, para facilitar el logro de estos evitando la incertidumbre.

- **Definición de Metas de trabajo:**

Los hoteles no trabajan bajo metas establecidas, se considera un problema importante el que no cuenten con metas específicas de trabajo, puesto que no tendrán valores para medir su rendimiento como empresas, durante el ejercicio de sus actividades como empresas.

- **Encargado de Definir Metas:**

En los hoteles que trabajan con metas, generalmente el dueño del negocio es quien las establece y el que verifica el cumplimiento, esto genera factor negativo, ya no se involucran los demás niveles de la organización en la definición de metas racionales por lo que puede ocasionar que se definan metas que no están al alcance de los empleados o de las instalaciones del hotel.

- **Parámetros para definir metas de trabajo:**

Generalmente el parámetro más utilizado para establecer las metas es el nivel de ocupación, Se considera acertado el parámetro definido, sin embargo es un problema la utilización de un solo indicador en vez de utilizar un grupo de indicadores racionales y efectivos.

- **Encargado de monitorear metas:**

El dueño es quien verifica el cumplimiento de las metas, siendo este un factor favorable el contar con un responsable del monitoreo sin embargo debe evaluarse que el responsable no se encuentre tan involucrado con el establecimiento de estas para que los criterios de definición sean alcance reducido.

- **Informes de Metas:**

La forma como se prefiere controlar el cumplimiento de las metas es a través de Informes escritos, seguido por los reportes financieros, lo cual indica que de cierta forma los empresarios saben que llevar los reportes organizados les permite monitorear de mejor forma los resultados de las metas que se han definido.

- **Autoridad y Responsabilidad:**

El la mayor parte de los hoteles cuentan con personal con autoridad y capacidad de poder tomar decisiones si es requerido, lo que indica una buena condición de la función de organización interna de las empresas, ya que todos en la organización conocen sus puestos y los de sus compañeros.

- **Indicadores de Productividad:**

Los hoteles no utilizan indicadores para la productividad, esto se convierte en un problema para el sector, este componente de la función control no se encuentra en las empresas, lo que no permite conocer que tan beneficiosas han sido las operaciones de la empresa.

4. Conclusiones Del Área De Recursos Humanos

Para mayor detalle Ver Anexo 17. Resultados Area de Recursos Humanos.

Conclusiones del Área de Recursos Humanos según Tamaño de Hotel.

En el área de recursos humanos las diferencias encontradas debido al tamaño de empresa son mínimas, pues el comportamiento de ambos tamaños sigue una tendencia similar y con variaciones poco significativas, como se muestra a continuación:

- El método para dar a conocer las plazas vacantes mas usado son las recomendaciones independientemente del Tamaño del Hotel.

- La Entrevista es el método de evaluación más común y generalizado, pues que la mayoría de pequeños y medianos hoteles lo utilizan.
- El acuerdo verbal es la forma de establecimiento de la relación laboral de mayor uso en ambos tamaños, sin embargo el contrato de tipo individual es el usado por los hoteles pequeños o medianos que hacen contrato escrito.
- En cuanto a los niveles de capacitación mínimos que se exigen a los empleados existe una diferencia entre ambos tamaños, pues en la mayoría de los medianos hoteles si exige un nivel mínimo de capacitación, en cambio en la mayoría de los pequeños hoteles no exigen ningún nivel mínimo de capacitación, siendo el nivel mínimo exigido saber leer y escribir.
- En el aspecto de capacitación ofrecida por el hotel a su personal se muestra una diferencia pues la mayoría de los medianos hoteles capacita a su personal, mientras que la mayoría de los pequeños hoteles no capacitan a su personal. Poniendo en evidencia la poca relevancia que le dan las pequeñas empresas a la de capacitación.
- La tendencia de asignar a un empleado con experiencia la labor de preparar al nuevo empleado se conserva tanto en los medianos como en los pequeños hoteles.
- Los Medianos hoteles son los más beneficiados con las capacitaciones por instituciones de apoyo, poniendo en desventaja en este aspecto a los pequeños hoteles.
- La tendencia de capacitarse debido a que se presento la oportunidad y no de acuerdo a un programa se mantiene para ambos tamaños.
- La situación de falta de manuales de puesto es alarmante tanto para pequeños como para medianos hoteles, siendo una tendencia generalizada la de no contar con estos.
- El uso de incentivos adicionales a los de ley es común tanto en pequeños como en medianos hoteles siendo el más utilizado el aumento de salarios.
- La mayoría de los medianos y de los pequeños hoteles no cuenta con un programa para motivar la productividad de su personal.
- Tanto en Medianos como en Pequeños Hoteles los encargados de la evaluación del desempeño son el Dueño o el Jefe inmediato, utilizando como métodos la Opinión de cliente y la Observación diaria.

- La frecuencia de pago en los hoteles independientemente del tamaño es la quincenal.
- En los dos tamaños de hoteles el principal problema al que se enfrenan al momento de contratar empleados es encontrar mano de obra calificada.

Conclusiones del Área de Recursos Humanos según Tipo de Hotel.

En el área de Recursos Humanos las diferencias entre Los tipo Ciudad, Tipo Lago-Playa y Tipo Montaña-Ciudad Colonial son pocas y se encuentran relacionadas más que todo en lo relacionado con la capacitación al personal.

- Las Recomendaciones son el medio más utilizado por los hoteles para dar a conocer sus plazas vacantes tanto para los hoteles de Ciudad, Tipo Lago-Playa o Tipo Montaña-Ciudad Colonial. Y el método de selección de uso universal para cualquier tipo de hotel es la entrevista.
- El acuerdo verbal para los tres tipos de hotel es la forma de establecer la relación patrono-empleado. Los hoteles que utilizan contrato escrito lo hacen de forma individual.
- En la mayoría de los hoteles de Ciudad, Lago-Playa o Montaña-Ciudad Colonial no se exige ningún nivel mínimo de capacitación para sus empleados, siendo esta tendencia igual en los tres tipos. El nivel mínimo en la mayoría de los hoteles independientemente del tipo es la de saber leer y escribir.
- Existe una diferencia según cada tipo de hotel relacionada con la importancia que les dan a la capacitación a sus empleados encontrándose que la mayoría de ciudad y tipo Lago-Playa si le dan importancia, mientras que la mayoría de los de Montaña-Ciudad Colonial no le dan importancia.
- Los Hoteles de Lago-Playa son los que reciben mayor apoyo en el área de capacitaciones por otra entidad.
- Capacitarse en algún área debido a que se presento la oportunidad es la razón por la cual que tanto para hoteles de Ciudad, de Lago-Playa e incluso de Montaña-Ciudad Colonial se deciden a capacitar.
- La mayoría de los de hoteles de tipo ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial no cuentan con manuales de puestos.
- El usar incentivos adicionales a los de Ley en los tres tipos de hoteles es una tendencia general, en los de tipo ciudad y Montaña-Ciudad Colonial la mayoría

emplea el aumento de salarios, mientras que en los de tipo Lago-Playa emplean los de capacitación.

- La tendencia de no contar con programas para motivar la productividad de los empleados en los tres tipos de hoteles es general.
- Independientemente del tipo de hotel al que se refiera el análisis es bueno notar que la mayoría cuenta con un encargado de realizar la evaluación del desempeño, siendo los métodos mas utilizados la observación diaria y la opinión del cliente.
- La frecuencia de pago quincenal es la más utilizada en los distintos tipos de hoteles.
- La mano de Obra calificada es el problema principal al momento de contratar personal al que se enfrentan los hoteles de los tres tipos.

Conclusiones del Área de Recursos Humanos en General

Mediante la investigación realizada en los 43 hoteles de El Salvador, comprendiendo tanto Pequeños como Medianos, Tipo Ciudad, Tipo Lago-Playa y Tipo Montaña-Ciudad Colonial se determinaron en el área de Recursos Humanos aspectos relevantes relacionados con el funcionamiento actual de los mismos, tales como:

- **Métodos de Reclutamiento de Personal**

Las recomendaciones son el método actualmente utilizado por los hoteles para dar a conocer sus plazas vacantes, este medio limita el universo de reclutamiento, pues solo tendrían acceso aquellas personas que conozcan la empresa o que conozcan empleados, discriminando todas las personas capaces que no conozcan la empresa o que no sean conocidos por algún empleado.

- **Métodos de Selección de Personal**

Las entrevistas son el método de selección de personal empleado en la mayoría de los hoteles, este es un método que no permite evaluar muchos aspectos importantes con los que debe contar un empleado de estas empresas, es necesario complementar este método con otro tipo de prueba.

- **Establecimiento de Relación de Laboral**

El acuerdo verbal es la forma en que se establece la relación Patrono-Empleado en la mayoría de los hoteles, siendo esta una forma informal de establecer la relación laboral.

- **Niveles mínimos para el Puesto**

En los hoteles en su mayoría no se exigen ningún nivel mínimo de capacitación, esta es una situación desfavorable para este tipo de empresas debido a que ellos se relacionan continuamente con los huéspedes y mientras mas preparados y educados son los empleados mejor atenderán a los huéspedes.

- **Capacitación a los Empleados**

Este aspecto ha sido tratado en dos contextos, la primera relacionada con la capacitación recibida directamente por el hotel y la segunda con la capacitación recibida por parte de instituciones de apoyo. En el primer contexto se encontró que la mayoría de los hoteles capacitan a su personal, siendo en la mayoría de los casos el encargado de esto un empleado con experiencia, situación que es favorable puesto que el personal nuevo necesita capacitación y quien mejor para hacerlo que un empleado que conoce del puesto. En el segundo contexto se encontró que en su mayoría los hoteles no reciben apoyo en capacitación. Situación desfavorable para las empresas de este sector que recientemente esta cobrando relevancia en nuestro país.

- **Delimitación de Responsabilidades y funciones de puestos de trabajo**

Se encontró que en la mayoría de los hoteles no cuentan con manuales de puestos, situación problemática y poco favorable para estas empresas, ya que es importante que cada uno de los empleados conozca cuales son sus atribuciones, responsabilidades y funciones dentro de la organización.

- **Incentivos para los empleados**

La mayoría de los hoteles utilizan incentivos adicionales a los de ley para motivar a su personal, este es una buena práctica dentro de los hoteles ya que no hay mejor forma de conseguir metas que con un personal motivado, siendo el incentivo mas empleado el aumento de salarios.

- **Promoción de la Productividad**

Se encontró que en los hoteles no se cuenta con ningún programa para la promoción de la productividad, este es un aspecto negativo para este tipo de negocios o para cualquier otro pues la productividad es uno de los elementos fundamentales que se busca en los negocios.

- **Evaluación del Desempeño**

En la mayoría de los hoteles el encargado de realizar la evaluación del desempeño es el Dueño, esto es un indicador bueno pues se cuenta con un responsable de evaluar el desempeño diario de los empleados. La Opinión del Cliente es el Método empleado para realizar la Evaluación del Desempeño, la opinión del cliente es un buen indicador pues ellos son los que conocen mejor el trabajo de el empleados.

- **Frecuencia de Pago**

La frecuencia de pago a los empleados en los hoteles es quincenal, situación que obliga que se cuente con el dinero disponible para realizar los pagos.

- **Problemas para encontrar personal**

El problema principal al que se enfrentan los hoteles al momento de contratar personal es la Falta de Mano de Obra Calificada, esta situaron desfavorece a estos negocios, ya que es importante contar con personal preparado especialmente en lo relacionado a atención al cliente.

En el área de Recursos Humanos los hoteles necesitan fortalecerse, pues es un área importante a la cual no se le esta dando la relevancia que amerita, lo cual es evidente por las deficiencias en los aspectos ya mencionados.

5. Conclusiones Del Área De Finanzas

Para mayor detalle Ver Anexo 18. Resultados Area de Finanzas.

Conclusión del Área de Finanzas según Tamaño de hotel

En el área de finanzas las diferencias entre tamaños son notoriamente perceptibles, especialmente en lo que respecta a la forma de registro de sus transacciones, asignación de costos, La forma de selección de proveedores entre otros, a continuación se enlistan los resultados de la investigación en el área de finanzas de acuerdo a los tamaños:

- La contabilidad tanto para medianos hoteles como para pequeños, es su mayoría es subcontratada.
- Existen diferencias entre Tamaños de Hoteles en la forma de registro de sus ingresos y gastos pues la mayoría de los medianos utilizan contabilidad formal y la

mayoría de los pequeños utilizan Libro Único. Sin embargo la exigencia de llevar la contabilidad formal depende del monto de los activos de la empresa.

- En la forma de asignación de los costos existe variaciones entre ambos tamaños ya que la mayoría de los medianos hoteles lo hacen con la suma de Materias Primas, mano de Obra y Gastos generales, mientras que en la mayoría de los pequeños hoteles se calcula con la suma de Materias Primas y Gastos Generales.
- Para los dos tamaños de hoteles la forma de obtención de recursos es a través de fondos propios.
- En ambos tamaños se mantiene una tendencia de contar con más de 7 proveedores.
- En ambos tamaños la tendencia de contar con proveedores locales se mantiene igual.
- De acuerdo al Tamaño de los Hoteles los criterios cambian siendo para medianos el principal la calidad del producto que ofrecen y el segundo el servicio, para los pequeños su principal criterio es la cercanía y el segundo el servicio que ofrecen.
- Los proveedores independientemente del tamaño del hotel exigen en su mayoría pago al contado.
- Los hoteles independientemente del tamaño califican a sus proveedores como buenos en su mayoría, teniendo como mínima calificación regulares
- Los Medianos hoteles en su mayoría se consideran con rentabilidad buena. En los pequeños la tendencia es a considerarse con rentabilidad buena también.

Conclusión del Área de Finanzas según Tipo de Hotel.

Las diferencias y similitudes entre los Tipos de hoteles en el área de finanzas se muestran a continuación:

- La Contabilidad independientemente del Tipo de hotel es subcontratada.
- La tendencia de utilizar la contabilidad formal para registro de los ingresos y gastos, se mantiene únicamente para los Hoteles de ciudad y los de lago-playa ya que los de tipo Montaña-Ciudad colonial lo hacen con el Libro Único
- En cuanto a los diferentes tipos de hoteles el método de asignación de costos mas utilizado es la suma de Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales.
- La obtención de recursos a través de fondos propios es la más utilizada para los tres tipos.

- La cantidad de proveedores es variante de acuerdo al tipo de hotel, en los de tipo ciudad la mayoría tiene más de 7, en los de Lago-Playa la mitad de ellos cuenta con más de 7 y el restante oscila entre 3 y 6 proveedores, y el de Montaña colonial la tendencia es de 0 a 6 proveedores.
- En los hoteles de Ciudad y lago-Playa la mayoría de los proveedores son locales, y en el caso de los de Montaña-Ciudad Colonial son Nacionales esto podría deberse a que en los lugares donde se ubica el hotel no cuentan con comercio muy desarrollado por lo que se ven obligados a utilizar proveedores nacionales caso contrario con los de ciudad pues su localidad cuenta con todo lo que ellos puedan necesitar.
- Para el tipo ciudad el principal criterio de selección de proveedores es el de calidad del producto, para los de Lago-Playa el criterio es Otro teniéndose en esta calificación el Precio, y los de Montaña-Ciudad Colonial lo seleccionan por el servicio que les ofrecen.
- Independientemente del tipo de hotel los proveedores exigen en sus mayorías pago de contado. por lo que en los tres tipos es indispensable contar con efectivo en sus cuentas. Los hoteles en su mayoría califican a sus proveedores como buenos manteniéndose la tendencia en los diferentes tipos.
- En los tres tipos de hoteles su consideración de la rentabilidad de si mismos es buena.

Conclusiones del Área de Finanzas en General

Con la investigación realizada a los 43 hoteles a nivel nacional, Tanto Medianas como Pequeñas empresas, Hoteles de tipo Ciudad, Tipo Lago-Playa y Tipo Montaña-Ciudad Colonial se puede decir que el área de Finanzas se encuentra en las siguientes condiciones:

- **Contabilidad**

En la mayoría de los hoteles se encuentra que la contabilidad es Subcontratada, esta es un indicador favorable para estas empresas.

- **Registro de Ingresos y Gastos**

La Forma de Registro de los ingresos y gastos en la mayoría de los hoteles es a través de la contabilidad formal, situación favorecedora para los hoteles pues es importante en cualquier empresa contar con un sistema de registro de las transacciones.

- **Asignación de Costos**

La forma de asignación de costos en la mayoría de los hoteles es Sumando las Materia Primas, Mano de Obra y Gastos Generales, esto significa que total de costos es asignado a los precios de las habitaciones.

- **Obtención de Recursos**

La forma de obtención de los recursos para la inversión es mediante fondos propios en la mayoría de los hoteles, esta es una situación que es importante evaluar al momento de realizar desembolsos, pues estas empresas no pueden quedarse sin capital de trabajo a corto plazo.

- **Proveedores**

La mayoría de los hoteles cuenta con más de 7 proveedores, siendo estos en la mayoría de los casos Locales. La mayoría de los hoteles utilizan el criterio de Servicio para la selección de sus proveedores. Los proveedores exigen a los hoteles en su mayoría pago al contado, esta situación es poco favorecedora ya que los hoteles no tienen financiamiento de ningún tipo por parte de sus proveedores. A pesar de ello la mayoría de los hoteles califican a sus proveedores como Buenos, lo que muestra la satisfacción de los hoteles con el servicio que le dan sus proveedores.

- **Rentabilidad**

La mayoría de los hoteles califico su rentabilidad como buena, este es un indicador favorable, que muestra la satisfacción de los dueños con relación a las operaciones del negocio y con el cumplimiento de sus expectativas de desarrollo.

6. Conclusiones Del Área De Mercadeo

Para mayor detalle Ver Anexo 19. Resultados Area de Mercadeo.

Conclusiones del Área de Mercadeo según Tamaño de Hotel.

En general no se han encontrado mayores diferencias entre el área de mercadeo de un hotel mediano y un pequeño, las conclusiones dirigen a grandes semejanzas en su estado actual, algunos puntos destacados son:

- La mayoría de los Pequeños y Medianos Hoteles respondió que el medio mas utilizado para dar a conocer los servicios del hotel es la Revista.
- Los medianos y pequeños hoteles encuestados también comparten la misma estrategia para lograr la motivación de sus clientes como lo es el Programa de Clientes Frecuentes, siendo esto de beneficio ya que entre mas pequeños los negocios tienden a mantener sus ingresos por carteras de clientes bien definidas.
- La mayoría de los hoteles tanto medianos como pequeños coinciden en la forma de pago que estos solicitan a sus clientes, siendo esta el contado. El ingreso percibido por los servicios prestados es retribuido de forma inmediata por el cliente, esto permite a los hoteles tener una liquides mejor.
- Los extranjeros en los pequeños y medianos hoteles son los visitantes que mas demandan el servicio, esto es de beneficio para los pequeños hoteles ya que pueden establecer tarifas de forma competitiva, aunque les presenta el reto de mejorar sus servicios a un nivel de calidad aceptable por la comunidad extranjera.
- En el método de establecer sus precios, los medianos y pequeños hoteles difieren, ya que la forma en que los medianos hoteles establecen sus precios son Fijos, sin embargo los pequeños hoteles lo hacen de forma Variable. Cabe mencionar que los medianos hoteles por su capacidad instalada pueden mantener un ingreso mayor durante todo el año, en cambio los pequeños hoteles al agotar su capacidad en temporadas altas se ven afectados por el costo de oportunidad de una forma más significativa.
- La mayoría de los medianos hoteles expreso que percibe a su demanda como estable, sin embargo cabe destacar que los que la perciben creciente casi llegan a igual número. En los pequeños hoteles la mayoría ha expresado que la demanda se encuentra creciente. Esto es motivador para el sector ya que existe una percepción de ambiente favorable en rama económica analizada.

- Ambos tamaños de hoteles poseen una expectativa de crecimiento en general, para los medianos hoteles es el simple hecho de Crecer, para los pequeños hoteles esto se encuentra mas cuantificado con la opción de poder crecer hasta un 30%. Para los medianos hoteles este es un mal factor ya que todo negocio debe de tener metas claras, bien establecidas y cuantificadas.
- A pesar de que la mayoría de hoteles tanto medianos como pequeños espera tener un crecimiento en sus próximos años, ninguno de los dos tipos se encuentra trabajando por el aseguramiento de dicha meta. Esto es malo para cada uno de los tamaños de hoteles estudiados ya que no están operando de forma organizada hacia un fin.

Conclusiones del Área de Mercadeo según Tipo de Hotel.

Para los diferentes tipos de hoteles analizados en el presente estudio de investigación se ha determinado que igualmente comparten muchos de los aspectos. Para los tipos Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial se ha concluido lo siguiente:

- La mayoría de los hoteles de tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial utilizan las revistas como principal medio para dar a conocer sus servicios. Sin embargo para los hoteles de tipo Ciudad el medio más utilizado son otros (entres estos las tarjetas de presentación, voceos con altoparlantes, etc.). Es importante hacer notar que muy de cerca casi por 1% abajo se encuentra la opción de Revistas e Internet. Por lo que se podría concluir que los medios mas utilizados son similares.
- Para los hoteles de tipo Ciudad y de Lago-Playa los tipos de promoción mas utilizados para lograr motivar a sus clientes son los programas de Clientes Frecuentes, para los hoteles de tipo Montaña-Ciudad Colonia son los Paquetes Familiares o de grupo, sin embargo muy de cerca se encuentra la opción de Programa de Clientes frecuentes.
- En general los tres tipos de hoteles realizan el cobro de sus servicios al contado, limita su mercado pero es de gran beneficio en la percepción de ingresos de los mismos.
- Para los tres tipos de hoteles también se tiene que el origen de las personas que solicitan sus servicios es el Extranjero mostrando porcentajes arriba del 40% para cada uno de estos. Esto sirve como factor determinante para la calidad del servicio que debe de ser prestado en los mismos.

- La forma en que han sido establecidos los precios de los hoteles tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial es Fijos, no varían a través del año durante temporadas altas y bajas, esto les limita a percibir ingresos significativos en aquellas temporadas cuyos niveles de ocupación aumentan.
- Los hoteles de tipo Ciudad y de Montaña-Ciudad Colonial en su mayoría han percibido que la demanda se encuentra creciente, mientras que los hoteles de Lago-Playa la han percibido estable en su mayoría. Los hoteles de Ciudad y de Montaña-Ciudad Colonial han incrementado en número, comprobándose su perspectiva de crecimiento, los de playa siempre se han comportado de esta forma por su atractivo característico.
- En general la expectativa de crecimiento para cualquier tipo de los hoteles en estudio es crecer, para los de tipo Ciudad y Lago-Playa es crecer hasta un 30% y para los de tipo Montaña-Ciudad Colonial es crecer. Es necesario que en los Hoteles de tipo Montaña-Ciudad Colonial se defina una meta concreta de crecimiento.
- Es muy alarmante conocer que ninguno de los tipos de hoteles que se están estudiando se encuentra aplicando en la actualidad algún tipo de estrategia que les ayude a asegurar el crecimiento proyectado, con porcentajes arriba del 44% para cada uno de los tipos se concluye que ninguno se encuentra trabajando por dicha meta.

Conclusiones del Área de Mercadeo en General.

Dados los resultados del desempeño actual que ha sido evaluado en los 43 pequeños y medianos hoteles de el Salvador y de los tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial, se han determinado una serie de factores de gran relevancia que son el origen de la problemática a tratar de resolver en dicho ámbito. Los puntos más importantes del apartado de mercadeo son:

- **Medio de Comunicación Publicitario**

  La revista es el medio principal que los hoteles utilizan en la actualidad para dar a conocer los servicios del hotel. Es importante analizar el impacto de las mismas en el usuario de este tipo de servicios, ya que por la cultura de nuestro país este medio no posee tanta demanda como lo es el periódico o la televisión.

- **Estrategia de promoción**

La promoción mas aplicada para motivar a los clientes es el Programa de Clientes frecuentes. Esto es beneficioso ya que con este tipo de programas logran asegurar la fidelidad del cliente a los servicios del Hotel. Además estos tamaños de Hoteles trabajan mucho a través de su cartera de clientes.

- **Forma de Pagos**

La forma de pago para la adquisición de estos servicios es el contado. Por los altos niveles de inversión en este tipo de negocio una buena forma de hacerla retornar es el cobro al contado. Se pudo probar además que la cuarta parte de los hoteles se encuentran actualmente brindando el servicio de pago a crédito. Se deben de considerar los factores que en ciertos momentos pueden limitar la demanda de los servicios.

- **Comportamiento de la demanda**

La demanda ha sido creciente en los últimos años, se comprueba a través de varios análisis actuales que el sector se ha consolidado desde el 2003, aunque todavía se encuentre en la lucha de mejorar los estándares de calidad.[20]

- **Método para establecer tarifas**

La forma en que los precios de los servicios prestados por el Hotel son establecidos es Fijos. Es notable la cercanía de los porcentajes de precios Fijos y Variables. Los fijos se refieren a las tarifas que no cambian en temporadas altas o bajas y los variables por el contrario hacen la distinción de temporadas.

- **Origen del usuario**

La mayoría de los visitantes de los pequeños y medianos hoteles en general son los extranjeros. A través de los comentarios de la investigación se dio a conocer y comprobar comentarios publicados en revistas[21] que muchos de estos extranjeros es gente de negocios.

[20] Revista El Economista Año 2 No 31. 2006. Articulo Pequeños con Grandes Retos.
[21] Revista El Economista Año 2 No 31. 2006. Articulo Pequeños con Grandes Retos.

- **Expectativa de crecimiento**

La expectativa de crecimiento para los próximos años es aumentar la demanda hasta un 30%. Aunque no muchos tienen una expectativa cuantificada del crecimiento, en general este porcentaje fue el mayoritario. Es necesario que los hoteles tengan metas mas concretas y enfocadas ya que las personas al responder esta pregunta daban una percepción momentánea no un dato previamente planeado.

- **Estrategia de crecimiento**

La mayoría de hoteles no posee alguna estrategia para asegurar el crecimiento proyectado. Aunque los hoteles en general esperan tener un crecimiento de hasta el 30%, en su mayoría No se están aplicando algún tipo de estrategias que ayuden a poder asegurarlo. Esto es malo para el sector ya que demuestra la poca planeación con la que están operando actualmente.

Es importante destacar la falta de organización en cuanto a la función de Mercadeo de los hoteles, puesto como se ha analizado en este resumen de resultados los hoteles atacan al consumidor de una forma desorganizada y cuando se da la oportunidad. Esto se manifiesta luego en hoteles que poseen grandes capacidades instaladas pero muy poca demanda de sus servicios (Ver resultados de la entrevista).

7. Conclusiones Del Área De Operaciones

Para mayor detalle Ver Anexo 20. Resultados Area de Operaciones.

Conclusiones del Área de Operaciones según Tamaño.

- Para los medianos hoteles el servicio anexos mas frecuente que ofrecen a sus clientes es la Lavandería y para los pequeños el restaurante. Es importante determinar que los servicios anexos en un pequeño hotel muchas veces sirven para el sostenimiento del negocio, ya que las demandas en temporada baja suelen afectarles más, por el contrario el mediano hotel suele centrarse más en la prestación del servicio que es su razón de ser.
- Los formatos mas utilizados por los hoteles tanto medianos como pequeños son los mismos siendo estos los que se detallan a continuación:
    a. recepción

Registro de Habitaciones Disponibles

b. Habitaciones

Inventario de Insumos para la habitación

c. Servicios Anexos

Consumo de la habitación

- Tanto para los hoteles pequeños como para los medianos coinciden en que su mayoría llevan algún tipo de inventario de los recursos que poseen. Debido a lo informal que puede ser la organización de un pequeño y mediano hotel, los tipos de inventario que se llevan son empíricos.
- Los hoteles medianos y pequeños coinciden con el método para realizar la valoración de sus inventarios el cual es el Primero que entra Primero que sale. Esto les permite recuperar el valor invertido por los recursos.
- El chequeo físico es la forma mediante la cual los medianos y pequeños hoteles determinan la necesidad de reabastecimiento de recursos, este no es el método mas adecuado para dicha actividad debido a lo poco preciso que este se convierte para determinar cantidades de reorden.
- Los hoteles pequeños y medianos realizan el mantenimiento de sus instalaciones de forma preventiva, pero cabe destacar que los porcentajes de los hoteles que realizan mantenimiento correctivo son muy cercanos y altos.
- Para los medianos hoteles la mayoría del personal de mantenimiento es permanente y para esto poseen a una persona contratada para dichas actividades. Los hoteles pequeños por el contrario suelen tener a su personal de mantenimiento subcontratado, aunque cabe mencionar que la diferencia de porcentaje es reducida. Si los pequeños hoteles poseen personal permanente, no pasa de una persona contratada.
- Para los medianos hoteles el equipo de higiene y seguridad para su personal se enfoca en los guantes casi llegan a igualar los uniformes con un punto porcentual debajo de la opción anterior. Para los pequeños hoteles son las gabachas, muchas veces concebidas como elementos de uniforme en los pequeños hoteles aunque muy de cerca se encuentra también la opción de uniformes. Este es uno de los principales elementos pero no el único, los niveles encontrados en el resto de elementos son muy bajos.
- Es importante destacar que la mayoría de hoteles tanto medianos como pequeños no se encuentran realizando algún tipo de medición de la calidad de sus servicios

con porcentajes arriba del 75%, de los pocos que si las realizan en medianos suele ser la medición interna del servicio y en pequeños la consulta verbal al cliente.

- Los medianos hoteles en su mayoría manifiestan que si han recibido alguna queja sugerencia u observación por parte de los clientes de los cuales la mas común ha sido la falta de accesorios en la habitación y que no lo recuerdan. En los pequeños hoteles por el contrario dicen no haber recibido este tipo de comentarios y los pocos que si la recibieron fue con respecto a la falta de servicios anexos y el mantenimiento de las instalaciones, el menú con poca variedad y el servicio de agua potable.

Conclusiones del Área de Operaciones según Tipo.

- Para los hoteles de tipo Ciudad el servicio anexo mas frecuentado es el de Lavandería mientras que para los hoteles de Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial son los servicios de Restaurante, esto se debe a que la comida es uno de los principales atractivos en estos tipo de hoteles, los de Ciudad suelen recibir a mas gente de negocios puesto que se encuentran ubicados en estas zonas y los de Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial son mas de recreación y turismo.
- De igual forma para cada uno de los tipos de hoteles analizados en este estudio se tienen que los formatos mas utilizados son los mismos para los tres, los cuales son:
    a. Recepción
       Registro de Habitaciones Disponibles
    b. Habitaciones
       Inventario de Insumos para la habitación
    c. Servicios Anexos
       Consumo de la habitación
- Los tres tipos de hoteles tanto de Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial Si llevan algún tipo de inventario, cabe mencionar que los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial igualan la cantidad de hoteles que no llevan algún tipo de inventario.
- Los hoteles de tipo Ciudad, Lago-Playa y montaña-Ciudad Colonial coinciden con el método para realizar la valoración de sus inventarios el cual es el Primero que entra Primero que sale.

- Es importante mencionar que los porcentajes de mayoría de utilización del método de Chequeo Físico para la determinación del reabastecimiento de recursos para cualquiera de los tres tipo del hoteles analizados es arriba del 80% para cada uno, sin importar que se trate de hoteles de ciudad el método del chequeo físico suele ser el mas seguro para ellos, aunque técnicamente el menos preciso.
- Los hoteles de tipo Ciudad y Lago-Playa son los que presentan mantenimiento preventivo en porcentajes mas bajos alrededor del 57% cada uno, lo cual se acerca mucho a aquellos que lo realizan de forma correctiva. Los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial realizan el mantenimiento de forma preventiva con un porcentaje mayor el cual es del 70%. El mantenimiento correctivo suele elevar los costos por lo tanto todos los hoteles deberían de realizarlo de forma preventiva.
- Sin hacer distinción del tipo de hotel que se encuentre analizando todos poseen personal permanente para realizar las actividades de mantenimiento, de igual forma todos poseen una persona contratada para dicha actividad, aunque para los hoteles de Lago-Playa, empatan con la contratación de 3 personas en este puesto.
- La mayoría de hoteles de Ciudad utilizan como equipo de higiene y seguridad los Uniformes, en los tipos de Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial dichos elementos de higiene y seguridad son las gabachas que en muchos casos se consideran como uniformes.
- Con porcentajes muy altos, arriba del 66% los tres tipos de hoteles consideran que no realizan ningún tipo de medición de la calidad de los servicios que ofrece el hotel. De los pocos que si la realizan las más comunes son las consultas al cliente, de tipo verbal para los hoteles de tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial y de tipo test para los hoteles de Ciudad. Esto no es lo más adecuado sobre todo porque la calificación de sus servicios depende de la satisfacción del cliente.
- Los hoteles de Ciudad en su mayoría si han recibido algún tipo de queja, observación o sugerencia del servicio que ofrecen, de las cuales la más común es acerca de los accesorios que faltan en la habitación. Por el contrario la mayoría de hoteles de tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial expresaron que no poseen algún tipo de queja sugerencia u observación, las mas comunes para estos fueron la rapidez del servicio en hoteles de Lago Playa y el Menú con poca variedad en los de Montaña-Ciudad Colonial, cabe mencionar que estos dos últimos tipos de hoteles son los que ofrecen con gran porcentaje servicio anexo de restaurante.

Conclusiones del Área de Operaciones en General.

A partir de los resultados que se han obtenido al realizar la encuesta en el área de operaciones de los medianos y pequeños hoteles y para cada una de los tipos de hoteles que se presentan en este estudio se ha llegado a concluir que:

- **Servicios anexos ofrecidos**

Los hoteles se encuentran ofreciendo como parte de sus servicios anexos la Lavandería y el restaurante con un alto porcentaje de ambos. Es necesaria la presencia de servicios anexos ya que estos ayudan a considerar a los hoteles como de mejor calidad por los clientes.

- **Formatos de información**

De manera general los formatos que más son utilizados en los hoteles para las diferentes áreas analizadas en esta investigación son:

a. Recepción
   Registro de Habitaciones Disponibles
b. Habitaciones
   Inventario de Insumos para la habitación
c. Servicios Anexos
   Consumo de la habitación

Existen otros formatos que son de gran importancia para poder llevar un mejor control de las operaciones del hotel, por lo que es necesario que se evalúe como estos pueden afectar.

- **Manejo de Inventario**

De forma general los hoteles si llevan algún tipo de Inventario. Esto es porque manejan muchos accesorios que se agotan con rapidez en las habitaciones. Todos los hoteles deben de llevarlo.

- **Valoración de inventarios**

Los hoteles utilizan el método de Primero que entra, Primero que sale, aunque no lo denominan técnicamente así, más bien lo conocen y utilizan de forma empírica.

- **Punto de reorden de inventarios**

La forma en que los inventarios son reabastecidos cuando se presenta la necesidad de compra es mediante Chequeo Físico. Que se relaciona con un manejo empírico de inventarios.

- **Método de Mantenimiento**

Los medianos y pequeños hoteles de todos los tipos realizan el mantenimiento de sus instalaciones y la hacen con el método preventivo, aunque cabe destacar que no todos los realizan de esta forma, por lo que pueden incurrir en altos costos por la aplicación del método correctivo.

- **Contratación personal de Mantenimiento**

El personal que poseen los hoteles para la función del mantenimiento es permanente. De estos la mayoría posee a una persona contratada de forma permanente para estas actividades. Se ha considerado en el estudio como uno de los resultados mas significativos que usualmente esta persona de mantenimiento realiza mas actividades que no solo son de mantenimiento, es por eso que la prevención de fallas en las instalaciones no suele ser tan efectiva.

- **Equipo de Higiene y Seguridad**

La mayoría de hoteles consideran que el equipo de higiene y seguridad que debe mantener su personal e instalaciones son gabachas y los uniformes, aunque es crítica la falta de presencia de otros elementos esenciales como lo son extintores, la señalización de sus áreas, etc.

- **Control de Calidad**

La mayoría de hoteles no realiza ninguna prueba para medir la calidad del hotel, es por eso que muchos de ellos van perdiendo clientes o poseen capacidades instaladas muy altas y sin recibir la demanda esperada de sus habitaciones. De los pocos que si realizan algún tipo de prueba la más común en realizar es la Consulta verbal al cliente.

- **Satisfacción del Cliente**

La mayor parte de los hoteles encuestados manifestó que últimamente no ha recibido una queja, observación o sugerencia de los servicios que ofrecen. De los pocos que si la

hacen lo mas común son acerca de accesorios que faltan en la habitación así como que no lo recuerdan, lo cual manifiesta la poca importancia que se le esta dando a las mediciones de calidad del hotel y sus servicios.

8. Conclusiones de la Entrevista

Para mayor detalle Ver Anexo 21. Resultados de las Entrevistas.

Conclusión de la Entrevista según Tamaño de hotel

En la entrevista que al igual que el cuestionario fue administrado a los 43 hoteles se encontraron mínimas diferencias relacionadas con los tamaños como se muestra a continuación:

- La secuencia de pasos que se sigue en los hoteles tanto medianos como pequeños es la misma, desde la entrada del cliente hasta la salida es la siguiente:
  a. Mostrar habitaciones al cliente e informar de los precios
  b. Anotar al cliente en la Ficha de registro del hotel
  c. El cliente paga la habitación y se le entregan las llaves
  d. Cliente pasa a su habitación y se le da el servicio.
  e. El cliente entrega las llaves, se chequea la salida
- La mayoría de los medianos y pequeños hoteles consideran que las actividades de mercadeo si les funcionan.
- En la mayoría de los hoteles medianos y pequeños entregan las cotizaciones de manera inmediata.
- Los niveles de ocupación diarios tanto para medianos y pequeños hoteles se encuentra en el rango de 26% a 50% de su capacidad instalada.
- En los Medianos y pequeños hoteles las reservaciones se tienen que realizar desde 1 a 5 días de anticipado. Lo que significa que en ambos tamaños la tendencia es la misma.
- En los medianos los huéspedes suelen hospedarse en un promedio de 5 días, en los pequeños en cambio el promedio de días que suelen hospedarse es de 2 días, esto marca una diferencia entre ambos tamaños.
- Entre 26% a 50% de los clientes que los visitaron una vez regresan esta es una tendencia igual en medianos y en pequeños hoteles.

- De los clientes que los visitaron otra vez un 26% a 50% forma parte de sus clientes frecuentes para los medianos hoteles, mientras que en los pequeños el porcentaje es de 51% a 75%.
- Se tiene que el consumo diario por usuario en los hoteles medianos y pequeños tiende a mantenerse en el intervalo de $5 y $15, teniéndose en segundo lugar de $16 a $25.
- En los hoteles medianos y pequeños la preferencia hacia un tipo de usuario se dirige a los extranjeros y negociantes, tanto en grupos como individualmente.
- Generalmente en los hoteles medianos y en los pequeños el origen del visitante mas frecuente es el extranjero, aunque prácticamente se tiene una igualdad en la cantidad de usuarios nacionales y extranjeros.
- En los dos tamaños de hoteles la razón más frecuente del viaje del cliente es por negocios, seguida por los paseos y la diversión.
- No se cuenta en los hoteles pequeños y medianos de puestos de trabajo dedicados exclusivamente a las actividades de promoción de los hoteles.
- Por consecuencia de la anterior se tiene que las actividades de promoción son compartidas por otros empleados de las empresas hoteleras, llegando a utilizar entre un 1% y 25% del tiempo diario de un puesto de trabajo.
- En ambos tamaños de hoteles los rangos de inversión en actividades de promoción se encuentran entre $0 y $50 como de $51 a $100 mensuales.
- Sobre el horario de trabajo en los pequeños y medianos hoteles generalmente se encuentra entre 8 y 10 horas, empatados en porcentaje con el horario de 11 a 13 horas al día.
- Prácticamente no se cuenta con arreglos entre los hoteles y otras empresas de carácter turístico con el objetivo de atraer a más usuarios a los hoteles pequeños y medianos.
- Según el tamaño de los hoteles se tiene que la participación en los resultados económicos de los proveedores de clientes en aquellos hoteles que cuentan con arreglos entre otras organizaciones turísticas puede encontrarse entre el 1% y el 25% de los resultados.
- La importancia de tales proveedores de clientes es considerada como Regular tanto a pequeños como a medianos hoteles.

- Los aspectos que se prefieren mejorar en los pactos entre las empresas se encuentra la definición de nueva publicidad del hotel así como la formalidad del pacto de compromiso de ambas partes.

Las diferencias en ambos tamaños de hoteles no son marcadas ni sobresalientes, lo que implica que ambos tamaños tienen un comportamiento similar.

Conclusión de la Entrevista según Tipo de hotel

En cuanto al tipo de Hotel las diferencias son pequeñas pero si notorias especialmente en aspectos relacionados con las estadías y porcentajes de clientes que visitan el establecimiento, a continuación se muestran los resultados a la entrevista por tipo de hotel:

- En los Hoteles de Tipo Ciudad, Lago-Playa o Montaña Colonial la secuencia de pasos desde la llegada de los clientes hasta la salida es la siguiente:
  a. Mostrar habitaciones al cliente e informar de los precios
  b. Anotar al cliente en la Ficha de registro del hotel
  c. El cliente paga la habitación y se le entregan las llaves
  d. Cliente pasa a su habitación y se le da el servicio.
  e. El cliente entrega las llaves, se chequea la salida
- En la mayoría de los hoteles de Tipo Ciudad, Lago-Playa o Montaña-Ciudad Colonial se considera que los esfuerzos de mercadeo que realizan son efectivos.
- En Los tres tipos de hoteles la tendencia de entrega de cotizaciones es inmediata, lo que es un buen indicador de rapidez de servicio.
- En los tipos Ciudad y Lago-Playa la mayoría de estos hoteles tiene niveles de ocupación entre el 26% al 50%, en cambio en los de Montaña-Ciudad Colonial los niveles de ocupación alcanzan niveles superiores entre el 51% a 75%.
- En los hoteles de tipo ciudad y Montaña-Ciudad Colonial el promedio de días de anticipación con el que se debe de hacer reservaciones es de 1 a 5 en cambio en los de Lago-Playa el tiempo promedio es superior a este encontrándose entre 1 semana a 2 meses.
- En los tipos de hotel las variaciones en el caso de lago-playa con estadía promedio más común de 1 día y los de montaña-ciudad colonial con estadías mas comunes de 1 a 2 días, mientras que los de tipo Ciudad la estadía promedio es de 5 días.

- En cuanto al porcentaje de clientes que suelen regresar al hotel la tendencia esta entre los de Tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial es de 26% a 50%, con variaciones únicamente en los de tipo ciudad en los cuales la tendencia es de 76% a 100%.
- Del porcentaje de clientes que regresaron al hotel se determina que entre el 26% al 50% forman parte de sus clientes frecuentes tanto para tipo Ciudad como Montaña-Ciudad Colonial , en cambio en los de tipo lago-playa es superior al 50%.
- Según los tipos de hoteles de ciudad y montaña-ciudad colonial el consumo promedio diario de los usuarios de sus servicios se encuentra entre los valores de $5 y $25, mientras que en los de tipo lago-playa los gastos diarios son mayores, ubicándose entre $76 y $85.
- En hoteles de Ciudad los usuarios más convenientes son los negociantes y extranjeros, para los hoteles de lago-playa los grupos familiares y los extranjeros y finalmente para los de montaña-ciudad colonial los usuarios mas convenientes son los grupos familiares y los extranjeros.
- Según el análisis realizado se tiene que en hoteles de ciudad el usuario mas conveniente es el negociante y el extranjero, en los de tipo lago-playa se considera más conveniente a grupos familiares y extranjeros y en los de tipo montaña-ciudad colonial se prefiere a los grupos familiares y extranjeros.
- En los hoteles de ciudad la nacionalidad del cliente mas frecuente es el extranjero, en los de montaña-ciudad colonial es nacional y en los de lago-playa se tiene que los clientes son de origen nacional y extranjero por igual.
- En los hoteles de tipo ciudad el motivo más frecuente por el que se realizan las visitas es por negocios, en los de lago-playa y montaña-ciudad colonial es por paseos o entretenimiento.
- En los tres tipos de hoteles investigados casi su totalidad no se cuenta con puestos de trabajo dedicados exclusivamente a mejorar las ventas del servicio y de las promociones del hotel.
- En los tres tipos de hoteles se tiene que el máximo valor de tiempo a utilizar por un puesto de trabajo para las actividades de promoción equivale a un 25% de tiempo diario, variando en el intervalo de 1% a 25%
- En los tres tipos de hoteles las inversiones en promoción son bajas, teniéndose frecuentemente los $50 al mes, pero existen excepciones donde los gastos llegan por arriba de los $300

- En los tres tipos de hoteles los horarios de trabajo mas frecuentes son de las 8 a 11 horas diarias y de 11 a 13 horas diarias
- Independientemente del tipo de hotel se tiene que no se cuenta con arreglos, convenios o pactos entre los hoteles y otras organizaciones de índole turística, por ejemplo operadores de tours.
- En las empresas hoteleras de los tres tipos, se tiene que la participación de las empresas que pertenecen a un arreglo turístico no superan el 25% de aporte en los resultados económicos de los hoteles.
- Según los tipos de hoteles se tiene que la importancia que los proveedores de clientes representan a los hoteles equivalen a una importancia regular según la escala de calificación establecida.
- Según el tipo de hotel, las dos mayores sugerencias de mejora en la relación de conveniencia económica entre las empresas hotelera y las demás organizaciones radica en la mejora de la publicidad del hotel y formalización del pacto.

Conclusiones de la Entrevista en General

Mediante la investigación realizada en los 43 hoteles del país se determinaron los siguientes aspectos.

- **Secuencia de servicio**

La secuencia de servicio que se sigue en la mayoría de los establecimientos es la siguiente:

a. Mostrar habitaciones al cliente e informar de los precios
b. Anotar al cliente en la Ficha de registro del hotel
c. El cliente paga la habitación y se le entregan las llaves
d. Cliente pasa a su habitación y se le da el servicio.
e. El cliente entrega las llaves, se chequea la salida

Esta es una secuencia básica que debe de ser analizada.

- **Mercadeo y Demanda**

La mayoría de los hoteles consideran que sus actividades de mercadeo se relacionan directamente con la cotización constante de su empresa, el mercadeo es fundamental en las empresas turísticas, ya que este es el medio por el que se da a conocer tanto a turistas nacionales como extranjeros.

- **Servicio**

Los hoteles en su mayoría ofrecen la entrega de cotizaciones de manera inmediata, Este un indicador bueno ya que la persona que cotiza se lleva una impresión de alta eficiencia del negocio.

- **Nivel de Ocupación**

El nivel de ocupación en la mayoría de los hoteles oscila entre el 26% al 50%, este no es un factor a favor ya que los porcentajes son realmente bajos, dejando un margen de desocupación alto y subutilizando su capacidad de alojamiento.

- **Reservaciones**

Las reservaciones en la mayoría de los hoteles tienen que realizarse con 1 a 5 días de anticipación.

- **Estadía Promedio**

La estadía Promedio de días que suele hospedarse un cliente es de 5 días, lo que es un punto favorable ya que cada vez que llegue un cliente a un establecimiento hay un alta probabilidad de que este consuma lo equivalente a 5 días de alojamiento.

- **Clientes**

Entre el 26% y el 50% de los clientes que visitaron una vez el hotel regresan, lo cual no es porcentaje aceptable sin embargo debería de ser mayor a un 50% para considerar que se dio un buen servicio, de estos clientes entre el 26% a 50% se convierten en clientes frecuentes lo que también es un porcentaje aceptable pero no ideal. Es necesario ofrecer un servicio diferenciado y de calidad.

- **Consumo promedio por cliente**

El consumo promedio diario de un cliente en los pequeños y medianos hoteles se encuentra en el intervalo de $5 hasta los $25 en su mayoría, aunque se tienen datos que respaldan un consumo mayor de los clientes en los hoteles llegando a ser hasta los $85 en algunas ocasiones, por lo que generalmente este valor tiende a ser el máximo.

- **Tipo de usuario**

En los hoteles medianos y pequeños se tiene que los usuarios extranjeros resultan ser los más frecuentes (individuales o por grupos) y de usuarios en actividades de negocio o comercio (generalmente nacionales).

- **Origen del Cliente más frecuente**

En los hoteles pequeños y medianos en todos los tipos la afluencia de usuarios nacionales y extranjeros en similar, siendo por pocos puntos porcentuales los más frecuentes los nacionales.

- **Motivo de visita del cliente más frecuente**

El motivo más frecuente por el que se realizan las visitas es por negocios, seguido por los paseos o entretenimiento.

- **Recurso humano que desarrolla actividades de promoción**

Los medianos y pequeños hoteles no cuentan con personal dedicado a realizar actividades de promoción y mercadeo mediante el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo fijo.

- **Porcentaje de tiempo dedicado a promoción**

Los hoteles del sector utilizan entre el 1% y 25% del tiempo de un puesto de trabajo al día para realizar las actividades de mercadeo de la empresa.

- **Inversión en actividades de mercadeo**

En los hoteles del sector la inversión en promoción se encuentra en los intervalos de $0 a $50 como de $51 a $100 mensuales.

- **Horario normal de trabajo**

En los hoteles del sector los horarios de trabajo más usuales van de las 8 a las 10 horas diarias como de 11 a 13 horas de trabajo.

- **Convenios con empresas turísticas**

Los hoteles del sector investigado no cuentan con convenios o arreglos con empresas turísticas o instituciones de apoyo al turismo, que tengan como objetivo mejorar los resultados económicos de los hoteles.

- **Participación de otras empresas turísticas en los resultados de los hoteles**

Los hoteles califican la participación de las empresas u organismos turísticos en los resultados económicos de los hoteles en el intervalo de 1% a 25% como máximo.

- **Importancia de otras empresas turísticas en los resultados de los hoteles**

Se puede decir que la importancia promedio para los hoteles sobre la influencia de los organismos turísticos en sus resultados económicos puede ser calificada como *Regularmente importante.*

- **Aspectos a mejorar en las empresas turísticas de los convenios**

En cuanto a los aspectos a mejorar con los organismos o empresas con las que se tengan arreglos de interés económico se tiene la mejora en la publicidad de los hoteles y la formalización del pacto, arreglo o convenio entre ambas partes.

De los aspectos mencionados es importante analizar cada uno de ellos pues estos están relacionados íntimamente con el desarrollo y crecimiento como empresa hotelera, y actualmente son deficientes.

9. Conclusiones de la Check List.

Para mayor detalle ver Anexo 22. Resultados de la Check List.

Para complementar el análisis de los pequeños y medianos hoteles y para los diferentes tipos presentados en esta investigación se llevó a cabo la check list de elementos básicos que deben de poseer dichos hoteles, los resultados obtenidos se dan tanto para tamaño de hoteles como para los tipos, para poder identificar los elementos considerados como básicos en el ofrecimiento del servicio de alojamiento, así como de extras del hotel se ha considerado todo aquel que obtuvo el 70% de presencia en la muestra investigada es por ello que los valores son resultados en los resultados, para justificar al elemento como indispensable en los pequeños y medianos hoteles.

Se presenta a continuación la conclusión comparativa de los diferentes hoteles que han sido sometidos al estudio:

Tabla 32: Conclusiones de Check List

Elemento	Mediano	Pequeño	Ciudad	Lago-Playa	Montaña-Ciudad Colonial
Piscina	37.04%	18.75%	20.69%	**83.33%**	25.00%
Equipo de piscina	18.52%	6.25%	3.45%	66.67%	12.50%
Juegos recreativos	14.81%	0.00%	3.45%	33.33%	12.50%
Área de jardín	62.96%	**87.50%**	65.52%	66.67%	**100.00%**
Muebles de jardín	44.44%	56.25%	48.28%	33.33%	62.50%
Sala común	**74.07%**	**87.50%**	**72.41%**	**100.00%**	**87.50%**
Terrazas	62.96%	62.50%	58.62%	**83.33%**	62.50%
Capilla	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Estacionamiento privado	**88.89%**	**93.75%**	**96.55%**	**100.00%**	62.50%
Restaurante	66.67%	56.25%	48.28%	**100.00%**	**87.50%**
Bar	33.33%	31.25%	31.03%	66.67%	12.50%
Salón de reuniones	44.44%	25.00%	31.03%	33.33%	62.50%
Tour personalizado	33.33%	18.75%	20.69%	16.67%	62.50%
Acceso a Internet	48.15%	43.75%	62.07%	16.67%	12.50%
Lavandería	**74.07%**	56.25%	**72.41%**	66.67%	50.00%
Seguridad	**74.07%**	50.00%	62.07%	66.67%	**75.00%**
Valet parking	11.11%	0.00%	6.90%	0.00%	12.50%
Botones	33.33%	0.00%	20.69%	33.33%	12.50%
Cama	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**
Respaldo para cama	66.67%	**75.00%**	68.97%	66.67%	**75.00%**
Mesa de noche	**92.59%**	**87.50%**	**93.10%**	**83.33%**	**87.50%**
Lámpara de noche	**85.19%**	**75.00%**	**86.21%**	**100.00%**	50.00%
Gavetero	48.15%	**75.00%**	51.72%	66.67%	**75.00%**
Colgadores de ropa	44.44%	**75.00%**	55.17%	50.00%	62.50%
Closet	**70.37%**	68.75%	**72.41%**	66.67%	62.50%
Espejo	**81.48%**	**100.00%**	**82.76%**	**100.00%**	**100.00%**
Sillones o sillas	**81.48%**	**81.25%**	**79.31%**	**83.33%**	**87.50%**
Escritorio	55.56%	43.75%	62.07%	16.67%	37.50%
Mesa de sala	40.74%	56.25%	41.38%	66.67%	50.00%
Ventilador	40.74%	56.25%	44.83%	66.67%	37.50%
Alfombras	33.33%	31.25%	44.83%	16.67%	0.00%
Reloj	22.22%	25.00%	34.48%	0.00%	0.00%
Mini refrigerador	18.52%	12.50%	20.69%	16.67%	0.00%
Accesorios decorativos	**81.48%**	**75.00%**	**82.76%**	**83.33%**	62.50%
Radio	3.70%	12.50%	3.45%	16.67%	12.50%
Despertador	18.52%	37.50%	31.03%	16.67%	12.50%
televisión con cable	**88.89%**	**81.25%**	**93.10%**	66.67%	**75.00%**

Cama adicional	62.96%	68.75%	65.52%	50.00%	**75.00%**
Agua para beber	59.26%	**93.75%**	62.07%	**83.33%**	**100.00%**
Aire acondicionado	**85.19%**	68.75%	**96.55%**	**83.33%**	12.50%
Sonido central	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Teléfono	55.56%	62.50%	**72.41%**	33.33%	25.00%
Guía telefónica	44.44%	62.50%	62.07%	33.33%	25.00%
Comida a la carta	51.85%	43.75%	37.93%	**83.33%**	62.50%
Desayuno incluido en la habitación	44.44%	37.50%	51.72%	0.00%	37.50%
Cochera para cada habitación	0.00%	6.25%	3.45%	0.00%	0.00%
Baño privado	**96.30%**	**100.00%**	**100.00%**	**83.33%**	**100.00%**
Lavamanos	**96.30%**	**100.00%**	**100.00%**	**83.33%**	**100.00%**
Espejo	**96.30%**	**100.00%**	**100.00%**	**83.33%**	**100.00%**
Inodoro	**96.30%**	**100.00%**	**100.00%**	**83.33%**	**100.00%**
Ducha con agua caliente	59.26%	**75.00%**	65.52%	33.33%	**87.50%**
Tina	0.00%	6.25%	3.45%	0.00%	0.00%
Jabón	**96.30%**	**100.00%**	**100.00%**	**83.33%**	**100.00%**
Toallas	**96.30%**	**93.75%**	**100.00%**	**83.33%**	**87.50%**
Shampoo	**74.07%**	37.50%	65.52%	50.00%	50.00%
Papel higiénico	**96.30%**	**100.00%**	**100.00%**	**83.33%**	**100.00%**
Basurero	**96.30%**	**100.00%**	**100.00%**	**83.33%**	**100.00%**

Como conclusión se han encontrado elementos comunes y elementos que permiten diferenciar tanto tamaños de hoteles como tipos de hoteles.

Los elementos que los hacen diferentes son los que se determinan a continuación:

Tabla 33: Elementos de diferencia entre hoteles

Mediano	Pequeño	Ciudad	Lago-Playa	Montaña-Ciudad Colonial
Lavandería	Área de jardín	Lavandería	Piscina	Área de Jardín
Seguridad	Respaldo para Cama	Closet	Terrazas	Restaurante
Closet	Gavetero	Aire acondicionado	Restaurante	Seguridad
Aire acondicionado	Colgadores de Ropa	Teléfono	Agua para beber	Respaldo para Cama
Shampoo	Agua para beber		Aire acondicionado	Gavetero
	Ducha con agua caliente		Comida a la Carta	Cama Adicional
				Ducha con agua caliente
				Agua para beber

Los elementos comunes se determinan en la siguiente lista:

Tabla 34: Elementos Comunes entre hoteles

Elementos	Excepción
Área de jardín	
Sala común	
Terrazas	
Estacionamiento Privado	Montaña-Ciudad Colonial
Restaurante	
Lavandería	
Seguridad	
Cama	
Respaldo para cama	
Mesa de noche	
Lámpara de noche	Montaña-Ciudad Colonial
Gavetero	
Colgadores de ropa	
Closet	
Espejo	
Sillones o Sillas	
Accesorios decorativos	Montaña-Ciudad Colonial
Televisión con cable	Lago-Playa
Cama Adicional	
Agua para beber	
Aire Acondicionado	
Baño Privado	
Lavamanos	
Espejo	
Inodoro	
Ducha con agua caliente	
Jabón	
Toallas	
Shampoo	
Papel higiénico	
Basurero	

Dada la cantidad de elementos comunes y la de elementos que los hacen diferentes se concluye que los hoteles no poseen diferencias significativas entre tamaños y tipos de hoteles, lo cual permite establecer un modelo genérico para los hoteles, considerando todas las áreas analizadas en el diagnóstico.

10. Conclusiones de las Tabulaciones Cruzadas

Las tabulaciones cruzadas nos permiten obtener información utilizando los datos obtenidos en varias preguntas. En este estudio se hacen tabulaciones cruzadas relacionando dos preguntas a la vez, las cuales pueden ser preguntas del Cuestionario o preguntas de la Entrevista.

La información que se presenta en el cruce de preguntas es la siguiente:

- Primero se identifican las preguntas que van a relacionarse, luego se presentan las opciones de respuesta a ambas preguntas identificando sus opciones de mayor frecuencia. Partiendo de esta información se identifica los aspectos que se pretenden relacionar con estas dos preguntas.
- En segundo lugar se muestra la Tabla en la que se relaciona la información. La tabla en su primera columna identifica una de las preguntas y sus respectivas opciones, en la segunda columna se muestran las opciones de la segunda pregunta, colocándose para cada una de las opciones de la pregunta anterior, las diferentes opciones de la segunda pregunta, en la tercera columna se muestra la frecuencia correspondiente a la opción de la segunda pregunta y que corresponden a la primera pregunta, en la cuarta columna se muestra el porcentaje que representa con respecto al total obtenido para cada una de las opciones de la primera pregunta.

  Ejemplo:

Pregunta 1	Pregunta 2	Frecuencia	Porcentaje
Opción A	Opción A	AA	AA/A * 100%
	Opción B	AB	AB/A * 100%
	Opción C	AC	AC/A * 100%
Total de Pregunta 1 Opción A		A	100%
Opción B	Opción A	BA	BA/B * 100%
	Opción B	BB	BB/B * 100%
	Opción C	BC	BC/B * 100%
Total de Pregunta 1 Opción B		B	100%
Opción C	Opción A	CA	CA/C * 100%
	Opción B	CB	CB/C * 100%
	Opción C	CC	CC/C * 100%
Total de Pregunta 1 Opción C		C	100%

Tabla 35: Ejemplo Análisis de Tabulacion Cruzada.

Donde:

AA: Hoteles que respondieron la opción A en la pregunta 1 y la opción A en la pregunta 2

AB: Hoteles que respondieron la opción A en la pregunta 1 y la Opción B en la pregunta 2

AC: Hoteles que respondieron la opción A en la pregunta 1 y la Opción C en la pregunta 2

A: Total de hoteles que respondieron a la pregunta 1 la opción A

BA: Hoteles que respondieron la opción B en la pregunta 1 y la opción A en la pregunta 2

BB: Hoteles que respondieron la opción B en la pregunta 1 y la Opción B en la pregunta 2

BC: Hoteles que respondieron la opción B en la pregunta 1 y la Opción C en la pregunta 2

B: Total de hoteles que respondieron a la pregunta 1 la opción B

CA: Hoteles que respondieron la opción C en la pregunta 1 y la opción A en la pregunta 2

CB: Hoteles que respondieron la opción C en la pregunta 1 y la Opción B en la pregunta 2

CC: Hoteles que respondieron la opción C en la pregunta 1 y la Opción C en la pregunta 2

C: Total de hoteles que respondieron a la pregunta 1 la opción C

- Finalmente se analizan los resultados obtenidos con el cruce de estas preguntas, identificando los aspectos más importantes en dichas relaciones.

Pregunta 1. ¿Han desarrollado en la empresa planes estratégicos?
Pregunta 5. ¿En el hotel trabajan con base a logro de metas?

Para la pregunta 1 las respuestas filtro son simplemente:

- ✓ Si desarrollan
- ✓ No desarrollan

Dando como resultado para la pregunta 1 que solamente 15 hoteles sí desarrollan planes estratégicos, es decir el 34.88%, mientras que el resto no realizan.
Mientras que para la pregunta 5 las respuestas eran Sí y No, dando como resultado que los hoteles que sí utilizan metas de trabajo son únicamente 8, lo que corresponde al 18.60% de los hoteles.

Se han cruzado los resultados de ambas preguntas para encontrar información interesante e importante respecto a la relación existente entre la planeación estratégica y la definición de meta de trabajo, encontrándose los siguientes resultados:

Tabla 36: Desarrollo de planes y metas

Desarrollan Planes Estratégicos	Trabajan con base a metas	Total	Porcentaje
Si desarrollan	No	10	66.67%
	Si	5	33.33%
Si desarrollan planes		**15**	**100.00%**
No desarrollan	No	25	89.29%
	Si	3	10.71%
No desarrollan planes		**28**	**100.00%**
Total general		**43**	

Se encuentran los siguientes resultados:

- ✓ Existen hoteles que pueden desarrollar planes estratégicos, pero que no establecen metas de trabajo como puede observarse en los resultados obtenidos mediante el cruce de información, del total de hoteles que hacen planes estratégicos, solamente el 33% establece metas de trabajo.
- ✓ Además se encuentran hoteles que sí definen metas de trabajo, a pesar de no contar con planes estratégicos.
- ✓ Todo esto indica que no existen conocimientos concretos sobre la función de planeación, puesto que se presentan incongruencias entre los valores cruzados, es decir, el desarrollo de planes implica establecer metas de trabajo para lograr cumplir objetivos, pero en el sector no relacionan las metas con los planes.
- ✓ Por tanto se tienen problemas en la función de planeación puesto que las incongruencias que se han encontrado indican la falta de preparación en el sector sobre elementos administrativos que permitan a los empresarios establecer una orientación del negocio desde un punto donde se definen objetivos a cumplir hasta el punto donde se verifica el grado de cumplimiento de los objetivos.

Pregunta 1. ¿Han desarrollado en la empresa planes estratégicos?
Pregunta 12. ¿Utilizan en el hotel algún tipo de indicador para medir la productividad?

Para la pregunta 1 las respuestas filtro son simplemente:

- ✓ Si desarrollan
- ✓ No desarrollan

Dando como resultado para la pregunta 1 que solamente 15 hoteles sí desarrollan planes estratégicos, es decir el 34.88%, mientras que el resto no realizan.
Mientras que para la pregunta 12 las respuestas eran Sí y No como filtro, dando como resultado que los hoteles que sí utilizan metas de trabajo son únicamente 10, lo que corresponde al 23% de los hoteles.

Pero al cruzar los resultados de ambas preguntas se encuentran algunos resultados interesantes, donde se relacionan las funciones de planeación y control para el sector:

Tabla 37: Desarrollo de planes y uso de indicadores de productividad

Desarrollan Planes Estratégicos	Utilizan indicadores de productividad	Frecuencia	Porcentaje
Si desarrollan	No	7	46.67%
	Si	8	53.33%
Total Si desarrollan planes		**15**	**100.00%**
No desarrollan	No	26	92.86%
	Si	2	7.14%
Total No desarrollan planes		**28**	**100.00%**
Total general		**43**	

Se puede identificar una relación importante entre los planes estratégicos y los indicadores de productividad, del total de hoteles que desarrollan planes estratégicos el 53.33% utiliza indicadores de productividad, lo cual indica que en las empresas consideran importante monitorear el rendimiento productivo, aunque también se tiene que hoteles que no desarrollan planes también monitorean la productividad con algunos indicadores. Aunque no se encuentran datos contundentes sobre el uso de indicadores, se encuentra que la función de control no es la correcta a partir de la información sobre la cantidad de hoteles que no controlan la productividad de ninguna forma.

Pregunta 13: ¿Cuales son los medios que utilizan en el hotel para dar a conocer las plazas vacantes?

Pregunta 28: ¿Cuales el principal problema con el que se enfrenta el hotel al momento de contratar personal?

Las opciones de respuesta a la pregunta 13 son:

a. Recomendaciones
b. Anuncio de Periódicos
c. Anuncios en la Empresa

d. Programas de Desarrollo
e. Agencia de Contratación
f. Volantes

Siendo el medio mas utilizado las recomendaciones y en segundo lugar los anuncios de periódicos.

Las respuestas obtenidas para la pregunta 28 son:

a. Mano de Obra Calificada
b. Abandonos
c. Otros
d. Ninguno

Encontrados como problema mas grande la mano de obra calificada y como segundo lugar los abandonos

Al cruzar estas preguntas se puede obtener información referente al efecto que tiene el método para dar a conocer las vacantes con los problemas que se dan cuando se va a contratar personal.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 38: Medios para dar a conocer plazas disponibles Vs. Problema frecuente

Método para dar a conocer la plaza	Problemas Principal	Frecuencia	Porcentajes
Recomendaciones	Mano de Obra Calificada	16	44.44%
	Ninguno	10	27.78%
	Abandonos	9	25.00%
	Adaptación	1	2.78%
Total Recomendaciones		**36**	
Anuncio de Periódicos	Abandonos	2	40.00%
	Ninguno	1	20.00%
	Adaptación	1	20.00%
	Horarios de Trabajo	1	20.00%
Total Anuncio de Periódicos		**5**	
Agencia de Contratación	Mano de Obra Calificada	1	100.00%
Total Agencia de Contratación		**1**	
Anuncios en la Empresa	Abandonos	1	100.00%
Total Anuncios en la Empresa		**1**	
Total general		**43**	

Del total de hoteles que respondieron que utilizaban como método para dar a conocer las plazas las Recomendaciones el 44.44% de ellos tiene como problema principal la Mano de Obra Calificad, en cambio el problema de mano de Obra calificada no se da en los que utilizan los anuncios de periódicos. Determinado este porcentaje es necesario determinar que porcentaje del problema de mano de obra calificada le corresponde a las recomendaciones, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 39: Problema frecuente con personal nuevo Vs. Medio para dar a conocer plaza

Problema	Método para dar a conocer la plaza	Frecuencia	Porcentaje
Mano de Obra Calificada	Recomendaciones	16	94.12%
	Agencia de Contratación	1	5.88%
Total Mano de Obra Calificada		**17**	
Abandonos	Recomendaciones	9	75.00%
	Anuncio de Periódicos	2	16.67%
	Anuncios en la Empresa	1	8.33%
Total Abandonos		**12**	
Ninguno	Recomendaciones	10	90.91%
	Anuncio de Periódicos	1	9.09%
Total Ninguno		**11**	
Adaptación	Recomendaciones	1	50.00%
	Anuncio de Periódicos	1	50.00%
Total Adaptación		**2**	
Horarios de Trabajo	Anuncio de Periódicos	1	100.00%
Total Horarios de Trabajo		**1**	
Total general		**43**	

El 94.12% de las empresas que tienen problema de mano de Obra calificada utilizan como método para dar a conocer sus vacantes las recomendaciones, para los demás casos las muestras son poco representativas.

Con estos porcentajes se comprueba que el utilizar medios como las recomendaciones para dar a conocer las plazas, restringe el universo de donde escoger personal capaz por lo que se presenta el problema de falta de mano de Obra calificada, en cambio mediante el uso de métodos de acceso para mayor numero de personas permite contar con gente capacitada para el puesto.

Pregunta 14: ¿Cuál es el método de contratación de personal utilizado en el hotel?
Pregunta 28: ¿Cuales el principal problema con el que se enfrenta el hotel al momento de contratar personal?

Las opciones de respuesta a la pregunta 14 son:

a. Entrevistas
b. Prueba de Actitudes
c. Prueba Práctica

Siendo el medio más utilizado la entrevista.

Las respuestas obtenidas para la pregunta 28 son:

a. Mano de Obra Calificada
b. Abandonos
c. Otros
d. Ninguno

Encontrados como problema mas grande la mano de obra calificada y como segundo lugar los abandonos.

Al cruzar estas preguntas se puede determinar que relación existe entre el problema de no encontrar mano de obra calificada y el método de evaluación para la contratación de personal.

Primero se muestran los datos obtenidos al determinar que porcentaje representa el Problema de Mano de Obra Calificad con respecto al uso de entrevistas.

Tabla 40: Método de Contratación Vs. Problema Frecuente al contratar personal nuevo

Método para evaluar	Problemas Principal	Frecuencia	Porcentajes
Entrevistas	Mano de Obra Calificada	16	39.02%
	Ninguno	11	26.83%
	Abandonos	11	26.83%
	Adaptación	2	4.88%
	Horarios de Trabajo	1	2.44%
Total Entrevistas		**41**	
Prueba de Actitudes	Abandonos	1	100.00%
Total Prueba de Actitudes		**1**	
Prueba Practica	Mano de Obra Calificada	1	100.00%
Total Prueba Practica		**1**	
Total general		**43**	

Se obtiene que de los hoteles que utilizan las entrevistas como medio de evaluación el principal problema es la mano de obra calificada con un porcentaje del 39.02% con respecto al total de hoteles que usan las entrevistas. En la siguiente tabla se muestran los porcentajes que corresponden a los métodos según el tipo de problema:

Tabla 41: Problema principal personal nuevo Vs. Método de evaluación

Problema Principal	Método para evaluar	Frecuencia	Porcentajes
Mano de Obra Calificada	Entrevistas	16	94.12%
	Prueba Practica	1	5.88%
Total Mano de Obra Calificada		**17**	
Abandonos	Entrevistas	11	91.67%
	Prueba de Actitudes	1	8.33%
Total Abandonos		**12**	
Ninguno	Entrevistas	11	100.00%
Total Ninguno		**11**	
Adaptación	Entrevistas	2	100.00%
Total Adaptación		**2**	
Horarios de Trabajo	Entrevistas	1	100.00%
Total Horarios de Trabajo		**1**	
Total general		**43**	

El 94.14 de los hoteles con el problema principal de la Mano de Obra Calificada utilizan la entrevista como método de evaluación, en los demás casos las frecuencias son poco representativas.

Lo que nos lleva de determinar que el método de evaluación para la Contratación no solamente debe ser la entrevista sino que esta debe complementarse con otro tipo de pruebas.

Pregunta 15: ¿Cómo estable el convenio entre Patrono – Empleado la empresa?
Pregunta 28: ¿Cuales el principal problema con el que se enfrenta el hotel al momento de contratar personal?

Las opciones de respuesta a la pregunta 15 son:

a. Acuerdo Verbal
b. Contrato Escrito
c. Ambos

Siendo el Acuerdo verbal el más utilizado

Las respuestas obtenidas para la pregunta 28 son:

a. Mano de Obra Calificada
b. Abandonos
c. Otros
d. Ninguno

Encontrados como problema mas grande la mano de obra calificada y como segundo lugar los abandonos

Al cruzar estas preguntas se pretende establecer que relación existe con la forma en que se establece la Relación Patrono-Empleado y el problema de mayor frecuencia los abandonos.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje que corresponde a cada tipo se problemas según la forma de establecer la relación Patrono-Empleado

Tabla 42: Convenio patrono-empleado Vs. Problema principal empleados nuevos

Relación Patrono-Empleado	Problema	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo Verbal	Mano de Obra Calificada	13	38.24%
	Abandonos	10	29.41%
	Ninguno	9	26.47%
	Horarios de Trabajo	1	2.94%
	Adaptación	1	2.94%
Total Acuerdo Verbal		**34**	
Contrato Escrito	Mano de obra Calificada	4	50.00%
	Ninguno	2	25.00%
	Adaptación	1	12.50%
	Abandonos	1	12.50%
Total Contrato Escrito		**8**	
Ambos	Abandonos	1	100.00%
Total Ambos		**1**	
Total general		**43**	

El 29.41% de los Hoteles que establecen su relación patrono y empleado mediante el acuerdo verbal tienen problemas de abandono puestos por parte de los empleados.

Tabla 43: Problema principal empleados nuevos Vs. Convenio patrono-empleado

Problema	Relación Patrono-Empleado	Frecuencia	Porcentaje
Mano de Obra Calificada	Acuerdo Verbal	13	76.47%
	Contrato Escrito	4	23.53%
Total Mano de Obra Calificada		**17**	

Abandonos	Acuerdo Verbal	10	83.33%
	Contrato Escrito	1	8.33%
	Ambos	1	8.33%
Total Abandonos		**12**	
Ninguno	Acuerdo Verbal	9	81.82%
	Contrato Escrito	2	18.18%
Total Ninguno		**11**	
Adaptación	Contrato Escrito	1	50.00%
	Acuerdo Verbal	1	50.00%
Total Adaptación		**2**	
Horarios de Trabajo	Acuerdo Verbal	1	10000.00%
Total Horarios de Trabajo		**1**	
Total general		**43**	

El 83.33% de los hoteles que tienen problemas de Abandono del puesto de trabajo utilizan el acuerdo verbal.

Con esto se concluye que los abandonos de trabajo se deben a la poca formalidad con que se establece la Relación Patrono-Empleado es decir al utilizar el acuerdo verbal.

Pregunta 42: ¿El origen de las personas que se hospedan en su hotel en su mayoría es?
Pregunta 47: ¿Que otros servicios ofrece además del alojamiento?

Las opciones para la pregunta 57 eran las siguientes:

a. Extranjeros
b. Nacionales
c. Locales

El origen de las personas que visitan los mediano y pequeños hoteles de todos los tipos es el Extranjero.

Para la pregunta 47 se presentaban las siguientes opciones de respuesta:

a. Lavandería
b. Restaurante
c. Otros
d. Tours
e. Ninguno

Se concluyo que los medianos y pequeños hoteles en El Salvador ofrecen como servicio anexo la Lavandería y el Restaurante de igual forma.

Al cruzar estas dos preguntas se puede conocer mas acerca de las necesidades de servicios anexos que las personas dependiendo de su origen pueden buscar en el Hotel. Se presenta en la siguiente tabla el cruce de estas dos preguntas:

Tabla 44: Origen de huéspedes Vs. Servicios extras que ofrecen

Origen del usuario	Servicios Anexos	Frecuencia	Porcentaje
Extranjeros	Restaurante	26	60.47%
	Lavandería	5	11.63%
	Ninguno	3	6.98%
	Tours	1	2.33%
Locales	Lavandería	1	2.33%
Nacionales	Lavandería	7	16.28%
	Ninguno	4	9.30%
	Internet	1	2.33%
	Restaurante	1	2.33%
	Tours	4	9.30%
Total general		**43**	

Los hoteles medianos y pequeños de El Salvador cuyos visitantes son principalmente extranjeros poseen servicios anexos de restaurante siendo esta la mayoría con un 60.47%, en segundo lugar el servicio de Lavandería con un 11.63% y finalmente ningún servicio anexo con un 6.98%. Por otro lado los que alojan personas nacionales ofrecen el servicio de lavandería, finalmente los que poseen en su mayoría usuarios de origen nacional proporcionan principalmente el servicio de lavandería con un 16.28% o ningún servicio con un 9.3% en segundo lugar, en tercer lugar están los servicios de Internet y restaurante.

Como se puede observar la necesidad del servicio anexo de restaurante y lavandería marcan un elemento de decisión para el momento en el que el usuario va a realizarla. Estos deben de ser evaluados por los pequeños y medianos hoteles como un servicio más de mucha prioridad para ellos.

Pregunta 51: ¿En base a que criterios determina el reabastecimiento de recursos?
Pregunta 57: ¿Ha recibido alguna observación, sugerencia o queja por parte de las personas que visitan el hotel?

Para la cuestión sobre los criterios para determinar el reabastecimiento de recursos se presentaron las opciones siguientes:

a. Chequeo Físico
b. Orden de compra
c. Pronostico de ventas

El método mas utilizados por los hoteles que han sido sometidos al estudio es el chequeo físico ya que para ellos suele ser el mas practico.

Para la pregunta 57 no existían opciones ya que era una pregunta abierta, encontrándose las siguientes:

a. Accesorios de la habitación que faltan
b. No recuerda
c. Mantenimiento de Instalaciones
d. Menú con poca variedad
e. Problemas con el ambiente del hotel
f. Falta de servicios Anexos
g. Rapidez del Servicio
h. Servicio de agua potable

Los hoteles medianos y pequeños en El Salvador de todo tipo, se les hace la observación, sugerencias o quejas acerca de los accesorios que hacen falta en la habitación.

Tabla 45: Criterio de reabastecimiento Vs. Observaciones del cliente

Método de orden de reabastecimiento	Observaciones del cliente	Frecuencia	Porcentaje
Chequeo físico	No recuerda	4	21.05%
	Falta Accesorios en la habitación	3	15.79%
	Mantenimiento de habitaciones	3	15.79%
	Ambiente del Hotel	2	10.53%
	Agua Potable	1	5.26%
	Menú con poca variedad	1	5.26%
	Rapidez del servicio	1	5.26%
Orden de compra	No recuerda	1	5.26%
	Menú con poca variedad	1	5.26%
Pronostico de ventas	Servicios Anexos	1	5.26%
	Falta Accesorios en la habitación	1	5.26%
Total general		**19**	

Los hoteles pequeños y medianos de el Salvador y de todos los tipos encuestados en este estudio al aplicar el método del chequeo físico para el reabastecimiento de recursos sus clientes poseen las principales sugerencias de un 21.05% que no lo recuerdan pero las han recibido, en segundo lugar y no menos importante están la falta de accesorios en la habitación y el mantenimiento de instalaciones con un 15.79% en tercer lugar son los problemas de ambiente del hotel con un 10.53%. Para los hoteles que utilizan la orden de compra las quejas en general son menores un porcentaje que las recuerda al igual de las de menú con poca variedad con un 5.26% cada una. Finalmente los que utilizan el pronostico de ventas que reciben quejas de los servicios anexos y la falta de accesorios en la habitación con igual porcentaje del 5.26%.

Los hoteles que utilizan el método de chequeo físico son los que reciben mas quejas, observaciones o sugerencias por parte de sus usuarios, siendo lo más común que no lo recuerdan y después son acerca de los accesorios que faltan en la habitación lo que demuestra como este tipo de métodos afecta en la correcta prestación del servicio.

Pregunta 39: ¿Como se da a conocer el Hotel al público?

Entrevista: Pregunta 2. ¿Las actividades de mercadeo permiten que el hotel sea cotizado con gran frecuencia?

Las opciones para la pregunta No 39 del cuestionario son las que se detallan a continuación:

a. Revistas
b. Internet
c. Otros
d. Periódico
e. Volante
f. Televisión
g. radio

En esta pregunta se concluyo que la mayoría de hoteles realizan su publicidad a través de revistas.

Para la pregunta No 2 de la entrevista se cuestiono acerca de la efectividad que poseen los medios a través de los cuales están dando a conocer sus servicios, las respuestas mas comunes fueron:

a. Si
b. No
c. Mas o menos

La mayoría de hoteles respondió que Si es efectivo el medio a través del cual están realizando su función de mercadeo. Después de cruzar las preguntas de los medios utilizados para promocionar los servicios del hotel y la pregunta sobre la efectividad de los mismos se han tenido los siguientes resultados:

Tabla 46: Efectividad de medios de comunicación usados

Medios de comunicación utilizados	Efectividad del medio que utiliza	Frecuencia	Porcentaje
Internet	Si	1	2.86%
Periódicos	Si	10	28.57%
	No funciona	1	2.86%
Radio	Si	4	11.43%
	Mas o menos	1	2.86%
	No funciona	1	2.86%
Revistas	Si	5	14.29%
Televisión	Si	2	5.71%
Volantes	Si	9	25.71%
	No funciona	1	2.86%
Total general		**35**	

Los medios mas utilizados y mas efectivos son el periódico con un 28.57%, en segundo lugar los volantes con un 25.71%, en tercer lugar las revistas con un 14.29% y finalmente el radio con un 11.43%. El medio de promoción de los servicios de los hoteles medianos y pequeños de todos los tipos en El Salvador es el periódico.

Entrevista: Pregunta 9: ¿Cuál es el consumo promedio diario de un cliente?
Entrevista: Pregunta 10: ¿Que tipo de cliente considera usted que es más conveniente para el hotel?

Como resultados de la pregunta 9 de la entrevista se tienen las siguientes respuestas:

- $5 - $15
- $16 - $25
- $26 - $35
- $36 - $45
- $46 - $55
- $56 - $65
- $66 - $75
- $76 - $85
- $86 - $95
- $96 - $105
- $106 - $115
- $116 - $125
- $126 - $135
- $136 - $145
- $146 - $155
- $156 - $165
- $166 - $175
- $176 - $185
- $186 - $195
- $196 o más

Mientras que para la pregunta 10 se tienen los siguientes resultados:

- Extranjeros
- Familias
- Negocios
- Profesionales
- Empresas
- Individual
- Comerciante
- Cualquiera
- No sabe

Los resultados de ambas preguntas se han cruzado para encontrar información valiosa para el estudio, desde el punto de vista del usuario que realiza un gasto mayor promedio diario durante su estadía.

Tabla 47: Consumo promedio por Tipo de Cliente

Tipo de Cliente	Consumo	Total	Porcentajes
Extranjeros	$46 - $55	3	18.75%
	$5 - $15	2	12.50%
	$16 - $25	2	12.50%
	$36 - $45	2	12.50%
	$56 - $65	**2**	12.50%
	$76 - $85	2	12.50%
	$26 - $35	1	6.25%
	$86 - $95	1	6.25%
	$196 o más	1	6.25%
Total de Extranjeros		16	
Familias	$76 - $85	3	23.08%
	$16 - $25	2	15.38%
	$46 - $55	**2**	15.38%
	$56 - $65	2	15.38%
	$36 - $45	1	7.69%
	$66 - $75	1	7.69%
	$86 - $95	1	7.69%
	$116 - $125	1	7.69%
Total de Familias		13	
Empresas	$5 - $15	2	40.00%
	$16 - $25	2	40.00%
	$26 - $35	**1**	20.00%
Total de Empresas		5	
Individual	$26 - $35	**1**	20.00%
	$36 - $45	1	20.00%
	$96 - $105	1	20.00%
	$186 - $195	**1**	20.00%
	$196 o más	1	20.00%
Total de individual		5	
Negocios	$5 - $15	**4**	33.33%
	$16 - $25	2	16.67%
	$36 - $45	**2**	16.67%

	$26 - $35	1	8.33%
	$46 - $55	1	8.33%
	$96 - $105	1	8.33%
	$176 - $185	1	8.33%
Total de Negocios		12	
Profesionales	$5 - $15	**1**	16.67%
	$16 - $25	1	16.67%
	$26 - $35	**1**	16.67%
	$56 - $65	1	16.67%
	$76 - $85	1	16.67%
	$196 o más	1	16.67%
Total de profesionales		6	
Cualquiera	$26 - $35	1	100%
Total de cualquiera		1	
No Sabe	$5 - $15	1	100%
Total de No Sabe		1	

Como se puede observar se pueden establecer algunas conclusiones por tipo de usuario que visita los pequeños y medianos hoteles:

- **Usuario Extranjero**

Generalmente los hoteles tienen una preferencia por usuarios los cuales presentan un consumo promedio diario entre $46 y $55, puede observarse que representa el 18.75% del total de huéspedes extranjeros, seguidamente en segundo lugar se encuentran los usuarios con un consumo entre $5 y $15 con el 12.50%, empatando con el intervalo de $16 a $25, de $36 a $45, de $56 a $65 y de $46 a $85. Estos intervalos representan los gastos diarios promedios mas frecuentes de este tipo de clientes.

El usuario extranjero puede ser una sola persona o un grupo de personas, aunque en resultados anteriores en la entrevista se conoce que suelen ser grupos extranjeros los que visitan hoteles diferentes a los de ciudad.

- **Familias**

Son grupos familiares o de personas con estrechos lazos de amistad, en este caso este tipo de usuarios presenta un consumo promedio diario entre $76 y $85 con el 23.08%, seguido por un empate entre los intervalos de $16 a $25 y de $46 a $55 así como $56 a $65 con el 15.38%.

- **Empresas**

Generalmente las empresas utilizan los hoteles para dar alojamiento a personas que por una u otra razón necesitan alojarse en ciudades diferentes a las de su procedencia, además en ocasiones tienden a ser grupos de personas por lo que el consumo promedio diario por usuario tiende a ser el de $5 a $15 y de $16 a $25 con el 40% cada uno, según los hoteles que tienen una preferencia por este tipo de usuario.

- **Usuario Individual**

El usuario individual como su nombre lo indica es el que se hospeda solo, en ocasiones son personas de negocios o viajeros, puede tener esa variante. En este caso lo que ocurre frecuentemente es que en su estadía consuma diariamente entre $26 a los $45, aunque se tienen diferencias marcadas en este tipo de usuarios, puesto que en ocasiones pueden llegar a gastar mas de $200 diarios, dependiendo del tiempo de su estadía..

- **Usuarios de negocios**

En este caso los usuarios son aquellas personas que se desplazan y alojan debido a su trabajo, por ejemplo visitadores médicos o comerciantes, el 33.33% corresponde a un intervalo de gastos diarios entre $5 y $15, le siguen los intervalos de $16 a $25 y de $36 a $45 con el 16.67% cada unos.

- **Profesionales**

Los usuarios clasificados en este tipo son aquellos que se tienen que hospedar debido a sus labores o por compromisos de formación personal, por ejemplo técnicos que deben visitar empresas o personas que viajan a congresos o seminarios; entonces este tipo de cliente en la mayor parte de los casos presentan un consumo entre $25 y $35

- **Cualquiera**

No es una clasificación, mas bien se refiere a los hoteles que no tienen una preferencia por un tipo de usuario en específico, pero manifiestan e un 100% que al menos el consumo promedio diario esperado es entre $26 y $35

- **No sabe**

Se refiere a los hoteles que no podían definir un tipo de usuario esperado, pero si definen un consumo esperado en el intervalo de $5 a $15.

I. Indicadores de la Situación Actual.

a. La productividad parcial calculada a partir de los ingresos que se perciben por la venta del servicio de alojamiento.

$$productividad = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{No de empleados}}$$

Los ingresos por venta que se obtuvieron a partir de la indagación de la cadena de valor se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 48: Productividad por Ingresos por Ventas

Tipo de Hotel	Tamaño	Departamento	Hotel	Numero de empleados	Consumo	Indicador de Productividad ($/empleado)
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Berlin	9	$180.00	20.00
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Villa Real	7	$200.00	28.57
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Casa Blanca	3	$30.00	10.00
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Los Abetos	3	$50.00	16.67
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Maria Jose	9	$350.00	38.89
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Kent	3	$25.00	8.33
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Alicante	10	$60.00	6.00
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Escalón Plaza	4	$40.00	10.00
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel y Restaurante Good Luck	4	$15.00	3.75
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hostal Olinda	3	$50.00	16.67
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Villa Serena	13	$40.00	3.08
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Alamo	12	$80.00	6.67
Ciudad	Mediano	San Salvador	Tazumal Guest's House	3	$20.00	6.67
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hostal Lonigo	9	$50.00	5.56
Ciudad	Mediano	San Salvador	Casa Austria	4	$20.00	5.00
Ciudad	Medianos	San Salvador	Arbol de Fuego	7	$35.00	5.00
Ciudad	Pequeño	La Libertad	Hostal las Delicias	11	$40.00	3.64

Ciudad	Mediano	Sonsonate	Hotel Orbe	4	$30.00	7.50
Ciudad	Mediano	Sonsonate	Hotel Plaza	13	$100.00	7.69
Ciudad	Pequeño	San Miguel	Roosevelt	5	$10.00	2.00
Ciudad	Pequeño	San Miguel	Oasis	6	$15.00	2.50
Ciudad	Medianos	San Miguel	Del Centro	11	$25.00	2.27
Ciudad	Medianos	San Miguel	Chaparrastique	5	$5.00	1.00
Ciudad	Medianos	San Miguel	Villa Real	10	$25.00	2.50
Ciudad	Medianos	San Miguel	Montecarlo	5	$8.00	1.60
Ciudad	Medianos	San Miguel	Popular Perla	2	$10.00	5.00
Ciudad	Medianos	San Miguel	Inn El Guanaco	9	$30.00	3.33
Ciudad	Medianos	San Miguel	Centinela	11	$10.00	0.91
Lago-Playa	Medianos	La Union	Las Tunas	11	$80.00	7.27
Lago-Playa	Medianos	La Union	Torola Cabaña Club	14	$125.00	8.93
Lago-Playa	Mediano	La Libertad	Hotel El Malecon de Don Lito	20	$50.00	2.38
Lago-Playa	Mediano	La Libertad	Hotel Roca Sunzal	15	$80.00	5.00
Lago-Playa	Pequeño	La Libertad	Hotel Santa Fe	6	$20.00	2.86
Lago-Playa	Pequeño	La Paz	Mini hotel Mila	2.00	$60.00	30.00
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Chalatenango	Hotel Prashanti	5.00	$60.00	12.00
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Chalatenango	Hotel y Restaurante El Roble	4.00	$70.00	17.50
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Usulutan	La Casa Mia	5	$40.00	8.00
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Usulutan	La Palma	3	$10.00	3.33
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Sonsonate	Casa de Huespedes Lauras	13.00	$50.00	3.57
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Sonsonate	Hotel El Mirador	6.00	$25.00	3.57
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Chalatenango	Hotel La Palma	6.00	$80.00	13.33
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Ahuachapan	Las Cabañas de Apaneca	11.00	$90.00	8.18

Por cada uno de los tipos de hoteles se tienen los indicadores globales siguientes:

a. Hotel tipo Ciudad:

$$productividad = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{No de empleados}} = \frac{\$1568}{201} = \frac{\$7.80}{empleado}$$

b. Hotel tipo Montaña-Ciudad Colonial:

$$productividad = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{No de empleados}} = \frac{\$425}{54} = \frac{\$7.87}{empleado}$$

c. Hotel tipo Lago-Playa:

$$productividad = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{No de empleados}} = \frac{\$415}{45} = \frac{\$9.20}{empleado}$$

b. La productividad parcial que obedece a la razón de la inversión en promoción y publicidad del hotel entre el número de horas hombre que han sido invertidas en dichas actividades.

$$productividad = \frac{\text{Inversion en promocion y publicidad del hotel}}{\text{Cantidad de Hrs - Hombre}}$$

Los resultados de la encuesta se obtuvieron de la siguiente manera:

Tabla 49: Productividad por Inversión en Promoción

Tipo de Hotel	Tamaño	Depto	Hotel	Inversión en mercadeo/ mes	Personas en mercadeo	Completo	Porcentaje	Horario	Horas hombre disponibles/mes	Indicador de Productividad $/hr.hombre
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Berlin	$600.00	1		40%	12.00	105.6	$5.68
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Villa Real	$300.00	1		20%	12.00	52.8	$5.68
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Casa Blanca	$50.00	1		10%	8.00	17.6	$2.84
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Los Abetos	$100.00	1		50%	8.00	88	$1.14
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Maria Jose	$700.00	1		30%	12.00	79.2	$8.84
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Kent	$100.00	1		20%	8.00	35.2	$2.84
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Alicante	$400.00	1		15%	8.00	26.4	$15.15
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Escalón Plaza	$300.00	1		30%	12.00	79.2	$3.79
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel y Restaurante Good Luck	$100.00	1		10%	10.00	22	$4.55
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hostal Olinda	$300.00	1		10%	12.00	26.4	$11.36
Ciudad	Mediano	San	Hotel Villa	$500.00	1	100%		9.00	198	$2.53

		Salvador	Serena							
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Alamo	$200.00	1	100%		9.00	198	$1.01
Ciudad	Mediano	San Salvador	Tazumal Guest's House	$200.00	1		10%	10.00	22	$9.09
Ciudad	Mediano	San Salvador	Gues's House Internacional	$50.00	1		10%	10.00	22	$2.27
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hostal Lonigo	$250.00	1		15%	9.00	29.7	$8.42
Ciudad	Mediano	San Salvador	Casa Austria	$150.00	1		10%	8.00	17.6	$8.52
Ciudad	Medianos	San Salvador	Arbol de Fuego	$60.00	1	100%		12.00	264	$0.23
Ciudad	Pequeño	La Libertad	Hostal las Delicias	$350.00	1		25%	12.00	66	$5.30
Ciudad	Mediano	Sonsonate	Hotel Orbe	$100.00	1		20%	8.00	35.2	$2.84
Ciudad	Mediano	Sonsonate	Hotel Plaza	$500.00	1		10%	12.00	26.4	$18.94
Ciudad	Pequeño	San Miguel	Roosevelt	$10.00	0	0		16.00	16	$0.63
Ciudad	Pequeño	San Miguel	Oasis	$20.00	0	0		18.00	0	$0.00
Ciudad	Medianos	San Miguel	Del Centro	$20.00	1		5%	12.00	13.2	$1.52
Ciudad	Medianos	San Miguel	Chaparrastique	$5.00	0	0		16.00	0	
Ciudad	Medianos	San Miguel	Villa Real	$380.00	1	100%		15.00	330	$1.15
Ciudad	Medianos	San Miguel	Montecarlo	$10.00	1		35%	16.00	123.2	$0.08
Ciudad	Medianos	San Miguel	Popular Perla	$0.00	0	0		15.00	0	
Ciudad	Medianos	San Miguel	Inn El Guanaco	$50.00	0	0		12.00	0	
Ciudad	Medianos	San Miguel	Centinela	$5.00	0	0		12.00	0	
Lago-Playa	Medianos	La Union	Las Tunas	$50.00	1		25%	16.00	88	$0.57
Lago-Playa	Medianos	La Union	Torola Cabaña Club	$60.00	1		15%	12.00	39.6	$1.52
Lago-Playa	Mediano	La Libertad	Hotel El Malecon de Don Lito	$1,000.00	1		20%	12.00	52.8	$18.94
Lago-Playa	Mediano	La Libertad	Hotel Roca Sunzal	$1,000.00	1		30%	12.00	79.2	$12.63
Lago-Playa	Pequeño	La Libertad	Hotel Santa Fe	$50.00	1		50%	8.00	88	$0.57
Lago-Playa	Pequeño	La Paz	Mini hotel Mila	$50.00	1		10%	12.00	26.4	$1.89
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Chalatenango	Hotel Prashanti	$100.00	1		10%	8.00	17.6	$5.68

Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Chalatenango	Hotel y Restaurante El Roble	$100.00	1		5%	8.00	8.8	$11.36
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Usulutan	La Casa Mia	$50.00	1		35%	12.00	92.4	$0.54
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Usulutan	La Palma	$10.00	0	0		12.00	0	
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Sonsonate	Casa de Huespedes Lauras	$50.00	1		20%	8.00	35.2	$1.42
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Sonsonate	Hotel El Mirador	$80.00	1		30%	12.00	79.2	$1.01
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Chalatenango	Hotel La Palma	$300.00	1	100%		9.00	198	$1.52
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Ahuachapan	Las Cabañas de Apaneca	$300.00	1		25%	12.00	66	$4.55

Por cada uno de los tipos de hoteles se tienen los indicadores globales siguientes:

a. Hotel tipo Ciudad:

$$productividad = \frac{\text{Inversion en promocion y publicidad del hotel}}{\text{Cantidad de Hrs-Hombre}} = \frac{\$5{,}810}{189370 hrs - hombre} = \frac{\$3.06}{hr.hombre}$$

b. Hotel tipo Montaña-Ciudad Colonial:

$$productividad = \frac{\text{Inversion en promocion y publicidad del hotel}}{\text{Cantidad de Hrs - Hombre}} \frac{\$2{,}210}{374 hr - hombre} = \frac{\$5.91}{hr - hombre}$$

c. Hotel tipo Lago-Playa:

$$productividad = \frac{\text{Inversion en promocion y publicidad del hotel}}{\text{Cantidad de Hrs - Hombre}} = \frac{\$990}{497.2 hr - hombre} = \frac{\$1.99}{hr - hombre}$$

c. La productividad parcial de la cantidad de alojamientos que han sido vendidos en un periodo de tiempo entre la cantidad de empleados total que posee el hotel.

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de Alojamientos}}{\text{No de empleados}}$$

Tabla 50: Productividad por Cantidad de Alojamientos y Cantidad de Empleados

Tipo de Hotel	Tamaño	Departamento	Hotel	Numero de empleados	Cantidad de alojamientos al dia	Indicador de Productividad (alojamientos/empleado)
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Berlin	9	6	0.67
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Villa Real	7	13	1.86
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Casa Blanca	3	1	0.33
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Los Abetos	3	3	1.00
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Maria Jose	9	8	0.89
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Kent	3	2	0.67
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Alicante	10	18	1.80
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Escalón Plaza	4	8	2.00
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel y Restaurante Good Luck	4	5	1.25
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hostal Olinda	3	10	3.33
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Villa Serena	13	8	0.62
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Alamo	12	5	0.42
Ciudad	Mediano	San Salvador	Tazumal Guest's House	3	10	3.33
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hostal Lonigo	9	10	1.11
Ciudad	Mediano	San Salvador	Casa Austria	4	6	1.50
Ciudad	Medianos	San Salvador	Arbol de Fuego	7	4	0.57
Ciudad	Pequeño	La Libertad	Hostal las Delicias	11	5	0.45
Ciudad	Mediano	Sonsonate	Hotel Orbe	4	3	0.75
Ciudad	Mediano	Sonsonate	Hotel Plaza	13	25	1.92
Ciudad	Pequeño	San Miguel	Roosevelt	5	6	1.20
Ciudad	Peque	San Miguel	Oasis	6	7	1.17

	ño					
Ciudad	Medianos	San Miguel	Del Centro	11	27	2.45
Ciudad	Medianos	San Miguel	Chaparrastique	5	5	1.00
Ciudad	Medianos	San Miguel	Villa Real	10	20	2.00
Ciudad	Medianos	San Miguel	Montecarlo	5	30	6.00
Ciudad	Medianos	San Miguel	Popular Perla	2	2	1.00
Ciudad	Medianos	San Miguel	Inn El Guanaco	9	7	0.78
Ciudad	Medianos	San Miguel	Centinela	11	7	0.64
Lago-Playa	Medianos	La Union	Las Tunas	11	no sabe	
Lago-Playa	Medianos	La Union	Torola Cabaña Club	14	15	1.07
Lago-Playa	Mediano	La Libertad	Hotel El Malecon de Don Lito	20	6	0.30
Lago-Playa	Mediano	La Libertad	Hotel Roca Sunzal	15	19	1.27
Lago-Playa	Pequeño	La Libertad	Hotel Santa Fe	6	1	0.17
Lago-Playa	Pequeño	La Paz	Mini hotel Mila	2	4	2.00
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Chalatenango	Hotel Prashanti	5	4	0.80
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Chalatenango	Hotel y Restaurante El Roble	4	no sabe	
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Usulutan	La Casa Mia	5	3	0.60
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Usulutan	La Palma	3	1	0.33
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Sonsonate	Casa de Huespedes Lauras	13	3	0.23
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Sonsonate	Hotel El Mirador	6	2	0.33
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Chalatenango	Hotel La Palma	6	no sabe	
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Ahuachapan	Las Cabañas de Apaneca	11	10	0.91

a. Hotel tipo Ciudad:

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de Alojamientos}}{\text{No de empleados}} = \frac{261}{195} = 1.33 \frac{alojamientos}{empleado}$$

b. Hotel tipo Montaña-Ciudad Colonial:

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de Alojamientos}}{\text{No de empleados}} = \frac{23}{53} = 0.43 \frac{alojamientos}{empleado}$$

c. Hotel tipo Lago-Playa:

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de Alojamientos}}{\text{No de empleados}} = \frac{45}{68} = 0.66 \frac{alojamientos}{persona}$$

d. La productividad de un hotel ademas puede ser expresada por los ingresos totales de operación.

Este indicador no se obtuvo por la falta de cierta información considerada como confidencial de acuerdo a las políticas de los pequeños y medianos Hoteles encuestados.

Conceptualización de indicadores de Calidad.

a. La calidad que puede ser analizada a través de la razón que obedece la cantidad de quejas que han sido manifestadas por los clientes en el momento de recibir el servicio por empleado.

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de quejas del servicio}}{\text{No de empleados}}$$

Como se ha podido observar en la tabulación de las preguntas realizadas a los clientes se tiene que de los hoteles que presentaron que sus clientes se han quejado del servicio están dados de la siguiente manera:

Tabla 51: Productividad por Cantidad de Quejas

Tipo de Hotel	Tamaño	Departamento	Hotel	Numero de empleados	Cantidad de quejas	Indicador de Productividad (quejas/empleado)
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Los Abetos	3	1	0.33
Ciudad	Pequeño	San Salvador	Hotel Maria Jose	9	1	0.11
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Alicante	10	1	0.10

Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Escalón Plaza	4	1	0.25
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel y Restaurante Good Luck	4	1	0.25
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hostal Olinda	3	1	0.33
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Villa Serena	13	1	0.08
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hotel Alamo	12	1	0.08
Ciudad	Mediano	San Salvador	Tazumal Guest's House	3	1	0.33
Ciudad	Mediano	San Salvador	Hostal Lonigo	9	1	0.11
Ciudad	Mediano	San Salvador	Casa Austria	4	1	0.25
Ciudad	Medianos	San Salvador	Arbol de Fuego	7	1	0.14
Ciudad	Mediano	Sonsonate	Hotel Plaza	13	1	0.08
Ciudad	Medianos	San Miguel	Chaparrastique	5	1	0.20
Ciudad	Medianos	San Miguel	Popular Perla	2	1	0.50
Ciudad	Medianos	San Miguel	Inn El Guanaco	9	1	0.11
Lago-Playa	Medianos	La Union	Torola Cabaña Club	14	1	0.07
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Chalatenango	Hotel Prashanti	5	1	0.20
Montaña-Ciudad Colonial	Pequeño	Usulutan	La Palma	3	1	0.33
Montaña-Ciudad Colonial	Mediano	Ahuachapan	Las Cabañas de Apaneca	11	1	0.09

a. Hotel tipo Ciudad:

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de quejas del servicio}}{\text{No de empleados}} = \frac{16}{11} = 1.45 \frac{quejas}{empleado}$$

b. Hotel tipo Montaña-Ciudad Colonial:

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de quejas del servicio}}{\text{No de empleados}} = \frac{3}{19} = 0.16 \frac{quejas}{empleado}$$

c. Hotel tipo Lago-Playa:

$$productividad = \frac{\text{Cantidad de quejas del servicio}}{\text{No de empleados}} = \frac{14}{1} = 0.07 \frac{quejas}{empleado}$$

b. La calidad percibida a través del grado de satisfacción del cliente que ha recibido el servicio de alojamiento, evaluada por el mismo de una forma cualitativa y luego pasada a la forma cuantitativa la cual para el presente estudio será dada en una escala de 1 a 10, siendo la escala mas común para las personas usuarias de este servicio.

Grado de Satisfacción del servicio=

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

a. Hotel tipo Ciudad:

Tabla 52: Satisfacción en Hoteles de Ciudad

Grado de Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
10	9	19.15%
9	12	25.53%
8	21	44.68%

b. Hotel tipo Montaña-Ciudad Colonial:

Tabla 53: Satisfacción en Hoteles de Montaña-Ciudad Colonial

Grado de Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
9	13	38.24%
8	8	23.53%
7	6	17.65%

c. Hotel tipo Lago-Playa:

Tabla 54: Satisfacción de Hoteles de Lago-Playa

Grado de Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
6	14	42.42%
7	10	30.30%
5	3	9.09%

Tabla 55: Resumen de indicadores

	Indicadores de Productividad			Indicadores de Calidad	
Tipo de Hotel	**Ingreso ventas/Empleado**	**Inversión en Promoción/Empleado**	**Alojamientos /Empleado**	**Quejas/Empleado**	**Grado de Satisfacción**
Hotel de Ciudad	$7.80	$3.06	1.33	1.45	10
Hotel Montaña-Ciudad Colonial	$7.87	$5.91	0.43	0.16	9
Hotel Lago-Playa	$9.20	$1.99	0.66	0.07	6

J. VALIDEZ DE RESULTADOS

1. Generalidades del método de Validación

La validez es la propiedad de los instrumentos de medida que hace relación entre un resultado numérico y un criterio que se toma como patrón y a partir del cual se realizara la comparación. Este patrón será fundamental, ya que será el criterio de realidad que se supone que el resultado numérico obtenido deba representar. Los instrumentos deben de aclarar el criterio que se comparo y la correlación obtenida (se asume que esta debe de ser alta, entre mas alta mas valido el instrumento).

De este modo después del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta se puede considerar como estos se relacionan entre si, a partir de otras fuentes de información, para esto se pueden comparar tres fuentes:

- La opinión de un experto. (que estará desconocedor de los resultados obtenidos en la encuesta)
- Otra escala asentada en la bibliografía.
- Y por ultimo los resultados obtenidos en la encuesta.

Para cada uno de estos casos se hará referencia a las siguientes fuentes de información específicas:

a. Opinión de un experto.

Entrevista realizada a la Presidenta de la Federación Centroamericana de Pequeños Hoteles, Bellyni Sigüenza y al Presidente de la Asociación de Pequeños Hoteles, Atilio Córdova. Esta fue realizada el día 19 de Mayo de 2006, en el programa La Charamusca, (de la pagina Guanacos.com)

b. Referencia Bibliográfica

Diagnostico de Necesidades de Pequeños Hoteles de Centroamérica: Líneas de Acción. Organización de Estados Americanos y el Consejo Centroamericano de Turismo. Se llevo a cabo en Abril del 2003, como parte del Programa de Asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica.

c. Resultados de Encuesta, Entrevista y Lista de chequeo.

Investigación que ha sido realizada para obtener el diagnostico actual de los Pequeños y Medianos Hoteles en El Salvador para los tipos Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial.

2. Resultados De Las Diferentes Fuentes De Información.

Tabla 56: Comparación para validar información

No	ASPECTOS COMPARATIVOS	ENTREVISTA A EXPERTOS	REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION
1	Clasificación de los Hoteles	• Montaña • Playa • Ciudad • Pueblo	• Hoteles al interior del país (con atractivos turísticos) • Hoteles en cabeceras departamentales. • Hoteles en San Salvador • Clubes privados	• Ciudad • Lago-Playa • Montaña-Ciudad Colonial
2.	Áreas de funcionamiento del negocio	• Capacitación y Asistencia Técnica • Mercadeo • Financiera • Asociatividad	• Financiamiento • Organización institucional, asociatividad y sistemas de Información • Capacitación • Regulaciones De Las Actividades De Los Pequeños Hoteles • Mercadeo Y Comercialización • Asistencia Técnica • Entorno Local Y Turismo.	• Área General • Administración • Recursos Humanos • Finanzas • Mercadeo • Operaciones
3	Formalidad del Negocio	• El 70% de empresas de este tipo son de origen Familiares que poco a poco han ido creciendo	• El 100% de los hoteles encuestados ha detectado necesidades de capacitación. Entre las áreas que más requieren están: 50% en administración hotelera o general.	• El 49% de los hoteles encuestados no se encuentra registrado como sociedad. Estos pueden operar como personas natural o no se encuentran registrados.
4	Repetición del servicio	• La mayoría de las personas que visitan por primera vez un hotel suelen regresar.	•	• En la pregunta 6 de la entrevista los resultados son que del 26% al 50% suelen regresar, solamente por casi 2 puntos porcentuales la siguiente opción con mas frecuencia es que del 76% al 100% suelen regresar.

5	Origen del usuario	• En San Salvador el 80% son extranjeros. • Fuera de San Salvador el 60% son nacionales.	•	• En la encuesta realizada se tiene que en los hoteles de Ciudad el 77.78% son extranjeros mientras que en los hoteles fuera de Ciudad los nacionales son el 56.25%
6	Servicios Anexos	• Existen varios tour preparados para la gente que visita el país y se ofrece el acceso de Internet en varios hoteles.	•	• El 32.56% de los hoteles ofrece el servicio de Internet. Y el 25.68% de los hoteles ofrece tour personalizados.
7	Medios para promocionar sus servicios.	• Algunos hoteles se promueven a través de su página Web.	• Para ofrecer sus servicios, únicamente el 38.2%, utiliza tecnologías de información como correo electrónico y página Web	• El 41.86% promociona sus servicios a través de Internet.
8	Capacitación de los hoteles	•	• El 100% de los propietarios capacita a su personal, con el propósito de que estos capaciten a sus compañeros; aunque no tienen un plan formal de formador de formadores	• El 92% de los encuestados recibe su capacitación del empleado con mayor experiencia o del jefe inmediato.
		•	• El conocimiento de las instituciones que imparten capacitación en el área de gestión empresarial, es deficiente, sobre todo entre los propietarios de los hoteles que se encuentran ubicados en zonas sin desarrollo turístico.	• El 53.49% de los encuestados manifestó que no recibe capacitación por parte de alguna institución de apoyo.
		• La asociación ofrece en su sitio Web documentos para la capacitación de su personal.	•	• El 25% de los encuestados reciben la capacitación por parte de la asociación de pequeños hoteles

9	Control de Calidad	•	• El 100% de los hoteles encuestados, no tiene programas de mejoramiento de la calidad de los servicios o de la reducción de costos.	• Del total de encuestados el 76.74% no realiza algún tipo de pruebas para medir la calidad de los servicios prestados.
10	Administración del Negocio.	•	• El 79% de los encuestados necesita de los servicios de asistencia técnica y las áreas más solicitadas fueron: Mercadeo, atención al cliente, administración general y hotelera, control de costos, medio ambiente y normas de calidad.	• El 65.12% de los hoteles estudiados no desarrollan planes estratégicos para su negocio.
11	Temporadas de demanda	• Vacaciones de Agosto • Semana Santa • Navidad • Las temporadas bajas se han hecho más estables por la gente de negocios.	•	• En la encuesta se obtuvo que las épocas de mayor demanda son: o Noviembre o Diciembre o Agosto o Semana Santa
12	Estadía Promedio	• En los hoteles de Playa es de 1 a dos días. • En los de Ciudad, donde se alojan profesionales es de 3 a 4 días.	•	• El 33.33% de los hoteles de playa encuestados, siendo esta la mayoría, manifestaron que la estadía promedio de sus usuarios es de 1 día. • El 34.48% de los hoteles de Ciudad expreso que la estadía promedio de sus visitantes es 5 días, siendo esto la mayoría.

13	Proveedores	•	• La práctica para seleccionar a sus proveedores es similar en los diferentes hoteles, la realizan considerando calidad y bajo precio, con aquellos proveedores que se encuentran accesibles en su zona.	• Los criterios por los cuales se han seleccionado los proveedores son: Servicio con un 39.53%, Calidad del Producto con un 37.21% y finalmente la cercanía del proveedor con un 30.23%.
		•	• Existen muy pocas limitaciones para negociar con sus proveedores y dentro de las más relevantes están: el acceso a crédito y en algunos casos, la distancia de los proveedores	• Únicamente el 39.53% de los proveedores actuales ofrecen el pago al crédito.
14		•	• Existe un factor común entre la escolaridad de los empleados, ya que para el 85% de los hoteles el personal de servicio tiene un nivel de estudios básicos, (primaria o tercer ciclo) aunque existen algunos con estudios de bachillerato.	• El 61.11% de los hoteles encuestados consideran suficiente que su personal se encuentre en el rango de estudios hasta 9no grado.

3. Resultados de la Validez de Información

Para el presente estudio se trabajó con el concepto de validez concurrente que de acuerdo a recomendaciones técnicas de la APA en 1954, es uno de los procedimientos de validación, que se refiere al grado de similitud que existe entre las puntuaciones obtenidas en un instrumento o criterio externo cuando ambos se refieren a las mismas características en estudio y se aplican en intervalos de tiempo similares.

Dada esta metodología se concluye que los instrumentos de este estudio son validos ya que son muy similares los datos obtenidos con otros estudios como lo es el Diagnostico de Necesidades de Pequeños Hoteles en El Salvador y la Entrevista que se han analizado.

K. DIAGNOSTICO DEL SECTOR DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES.

De acuerdo a todo el análisis realizado para los Pequeños y Medianos Hoteles en El Salvador, se ha determinado cual es la situación actual de los mismos. Es importante destacar que uno de los principales productos de esta investigación es que no fueron detectadas diferencias representativas entre los Medianos y Pequeños Hoteles, ni entre las diferentes modalidades de hoteles como lo son los tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial.
A partir de esta conclusión se ha determinado que los Pequeños y Medianos Hoteles en el Salvador se encuentran operando de la manera siguiente:

1. Generalidades

- La mayoría de los hoteles medianos y pequeños no se encuentran afiliados en instituciones de fomento al turismo, lo que representa un punto débil del sector al no contar con una organización formal del sector que busque modernizar la forma de trabajo de estas empresas.

- Prácticamente en los hoteles medianos y pequeños no se cuenta con una metodología de mejora continua y superación, puesto que aspectos importantes como la Visión y Misión no se tienen definidos en los hoteles.

2. Área De Administración

- La función de Planeación se encuentra deficiente en el sector por una serie de anomalías detectadas en el diagnóstico, como a la falta de planes estratégicos en los pequeños y medianos hoteles.

- Respecto a la planeación estratégica también ocurre que las empresas hoteleras que sí los desarrollan, tienen un máximo de tiempo definido en un año, lo que significa el corto plazo generalmente. Además la documentación de planes no se realiza adecuadamente.

- En los hoteles pequeños y medianos prácticamente no se trabaja con base a metas, por lo que no se cuenta con objetivos que cumplir en el negocio, lo que provoca una gestión pasiva, sin fines empresariales concretos lo que se considera negativo y prioritario de corregir también, puesto que la función de planeación se encuentra deficiente.

- La productividad es un punto delicado en las empresas hoteleras, puesto que no se utilizan indicadores de ninguna naturaleza que permitan medir que tan productivo esta siendo el hotel, no existen valores para determinar si la productividad que se tiene es la adecuada respecto al tipo de hotel, la época del año y la competencia.

3. Área De Recursos Humanos

- Los Métodos de Reclutamiento, Selección y Evaluación del personal utilizados en los hoteles son Las recomendaciones, entrevistas y Opinión del Cliente u Observación Diaria respectivamente, los cuales necesitan mejorarse.

- La forma de establecimiento de la Relación Laboral es mediante el Acuerdo verbal, la cual es una forma informal de establecimiento de condiciones laborales.

- El no exigir niveles mínimos de conocimientos a los empleados es una situación desfavorable, pues el empleado debe de tener conocimientos básicos para el puesto especialmente en estas empresas que el apoyo que reciben de otras instituciones con relación a la capacitación es mínimo, lo que implica que en el

hotel se le den al empleado todos los conocimientos que se requieran para el puesto.

- Un aspecto Favorable para los hoteles son los incentivos adicionales a los de Ley como medios de motivación al personal, especialmente aquellos relacionados con el Aumento de salarios.

- El no contar con Manuales de puestos de trabajo en los hoteles dificulta la asignación de responsabilidades y tareas a cada puesto de trabajo lo que ocasiona que el empleado asuma que esa actividad no era su responsabilidad y por ende no se realice bien o en el peor caso no se haga.

- El no contar con un Programa de incentivo a la Productividad es una situación general para los hoteles, lo que implica que nadie se preocupa por el mejoramiento de esta.

4. Área De Finanzas

- En los hoteles la mayoría de ellos cuentan con contabilidad subcontratada siendo la forma de registro utilizada la de contabilidad formal lo que significa una buena iniciativa por parte de los hoteles.

- La forma de asignación de costos en la mayoría de los hoteles es Sumando las Materia Primas, Mano de Obra y Gastos Generales, esto significa que total de costos es asignado a los precios de las habitaciones.

- La forma de obtención de los recursos para la inversión es mediante fondos propios en la mayoría de los hoteles, lo que puede ser una situación no muy favorable si esto implica quedar sin liquidez a corto plazo.

- La mayoría de los hoteles cuenta con más de 7 proveedores, siendo estos Locales. Los hoteles utilizan el criterio de Servicio para la selección de sus proveedores, otorgándoles una calificación de “bueno”, lo que muestra una relación satisfactoria entre ambos.

- Los hoteles trabajan con Proveedores que exigen pago al contado, lo que no les permite obtener ningún financiamiento a corto plazo por parte de estos.

- La mayoría de los hoteles califico su rentabilidad como buena, este es un indicador favorable, que muestra la satisfacción de los dueños con relación a las operaciones del negocio.

5. Área De Mercadeo

- Los pequeños y medianos hoteles en El Salvador se promocionan en las revistas y logran motivar a sus usuarios a través de los programas de clientes frecuentes, pero con el pago de sus servicios al contado.
- Sus visitantes son Extranjeros, comparándose con indicadores nacionales de visitas se comprueba la percepción de una demanda en crecimiento de estos servicios. Dicho crecimiento se ha proyectado hasta para un 30% de la demanda actual, este porcentaje se ha establecido a pesar de que no se encuentran aplicando alguna estrategia que les permita alcanzar esta meta.
- La forma en que sus precios son establecidos es de manera Fija, es decir que no son sensibles a las temporadas altas o bajas.

6. Área De Operaciones

- Los Principales servicios anexos que los Pequeños y Medianos Hoteles ofrecen son los de Lavandería y Restaurante.
- El manejo de información se realiza de forma informal ya que en su mayoría no es registrada. Los pocos formatos que se utilizan son el registro de habitaciones disponibles y la cuenta de gastos por visitantes, entre otros formatos.
- En cuanto a los inventarios, estos se llevan de forma empírica, controlados a través del chequeo físico y valorados con el método PEPS (primero que entra primero que sale).
- La función de mantenimiento es realizada en este tipo de hoteles y el método para realizarlo es de manera preventiva. El personal que realiza las actividades de mantenimiento del Hotel esta contratado de manera permanente, los hoteles en este aspecto consideran contratar a una sola persona para que desarrolle estas actividades.

- Para el uso de equipo de higiene y seguridad en los Pequeños y Medianos Hoteles se cuenta con Uniformes y Gabachas los cuales permiten mantener el orden del personal pero no se cuenta con elementos como señalización, extintores, entre otros.
- Este tipo de negocios no realiza ninguna prueba para medir la calidad de los servicios que ofrece, los pocos que si la realizan han recibido quejas, sugerencias u observaciones que hacen referencia a la falta de algún accesorio en la Habitación.

7. Cuadro Resumen de Diagnóstico

Tabla 57: Resumen de Diagnostico

Área	Variable	Función	Tamaño		Tipo		
			Pequeños Hoteles	Medianos Hoteles	Ciudad	Lago-Playa	Montaña-Ciudad Colonial
ADMINISTRACIÓN	Elaboración de Planes estratégicos	Planeación	La planeación estratégica es realizada en pocos hoteles, no se cuenta con una metodología de planeación concreta, es empírica.	La planeación estratégica es realizada en pocos hoteles, no se cuenta con una metodología de planeación concreta, es empírica.	La planeación estratégica es realizada en pocos hoteles, no se cuenta con una metodología de planeación concreta, es empírica.	La planeación estratégica es realizada en pocos hoteles, no se cuenta con una metodología de planeación concreta, es empírica.	La planeación estratégica es realizada en pocos hoteles, no se cuenta con una metodología de planeación concreta, es empírica.
	Plazo de Planes estratégicos	Planeación	En aquellos hoteles donde realizan planes, solamente los visualizan como máximo de un año.	En aquellos hoteles donde realizan planes, solamente los visualizan como máximo de un año.	En aquellos hoteles donde realizan planes, solamente los visualizan como máximo de un año.	En aquellos hoteles donde realizan planes, solamente los visualizan como máximo de un año.	En aquellos hoteles donde realizan planes, solamente los visualizan como máximo de un año.
	Documentación de Planes	Planeación	Aunque algunos hoteles realizan planes, no siempre son documentados de manera formal.	Aunque algunos hoteles realizan planes, no siempre son documentados de manera formal.	Aunque algunos hoteles realizan planes, no siempre son documentados de manera formal.	Aunque algunos hoteles realizan planes, no siempre son documentados de manera formal.	Aunque algunos hoteles realizan planes, no siempre son documentados de manera formal.
	Responsable de la Planeación estratégica.	Planeación	El dueño del negocio es el encargado de crear los planes estratégicos.	El dueño del negocio es el encargado de crear los planes estratégicos.	El dueño del negocio es el encargado de crear los planes estratégicos.	El dueño del negocio es el encargado de crear los planes estratégicos.	El dueño del negocio es el encargado de crear los planes estratégicos.

	Conocimiento de planes estratégicos.	Planeación	Todo el personal llega a conocer los puntos clave de los planes estratégicos.	Todo el personal llega a conocer los puntos clave de los planes estratégicos.	Todo el personal llega a conocer los puntos clave de los planes estratégicos.	Todo el personal llega a conocer los puntos clave de los planes estratégicos.	Todo el personal llega a conocer los puntos clave de los planes estratégicos.
	Definición de Metas de Trabajo	Planeación	Prácticamente no se definen metas de trabajo concretas a seguir en las empresas.	Prácticamente no se definen metas de trabajo concretas a seguir en las empresas.	Prácticamente no se definen metas de trabajo concretas a seguir en las empresas.	Prácticamente no se definen metas de trabajo concretas a seguir en las empresas.	Prácticamente no se definen metas de trabajo concretas a seguir en las empresas.
	Encargado de Definir Metas	Planeación	El dueño del negocio es el que interviene con más frecuencia en la definición de metas.	El dueño del negocio es el que interviene con más frecuencia en la definición de metas.	El dueño del negocio es el que interviene con más frecuencia en la definición de metas.	El dueño del negocio es el que interviene con más frecuencia en la definición de metas.	El dueño del negocio es el que interviene con más frecuencia en la definición de metas.
	Parámetros para definir metas de trabajo	Dirección	Generalmente se utiliza el nivel de ocupación para establecer metas de trabajo.	Generalmente se utiliza el nivel de ocupación para establecer metas de trabajo.	Generalmente se utiliza el nivel de ocupación para establecer metas de trabajo.	Se utiliza principalmente la reducción de costos como meta de trabajo.	La preferencia para definir metas de trabajo es en los niveles de ventas.
	Encargado de monitorear metas.	Control	El dueño es el encargado de monitorear el cumplimiento de las metas de trabajo.	El dueño es el encargado de monitorear el cumplimiento de las metas de trabajo.	El dueño es el encargado de monitorear el cumplimiento de las metas de trabajo.	El dueño es el encargado de monitorear el cumplimiento de las metas de trabajo.	El dueño es el encargado de monitorear el cumplimiento de las metas de trabajo.

	Informes de metas utilizado.	Control	Se utilizan principalmente los informes verbales.	Generalmente los informes escritos son utilizados, seguidos por reportes financieros.	Se utilizan informes escritos y reportes financieros.	Los informes utilizados son verbales para controlar las metas.	Existe una preferencia equitativa ente Informes verbales y reportes financieros.
	Indicadores de productividad	Control	No se utilizan indicadores de productividad en las empresas.	No se utilizan indicadores de productividad en las empresas.	No se utilizan indicadores de productividad en las empresas.	No se utilizan indicadores de productividad en las empresas.	No se utilizan indicadores de productividad en las empresas.
	Autoridad y responsabilidad	Organización	Se trata que los empleados en su totalidad tengan la autoridad que les corresponda según su dominio del puesto.	Se trata que los empleados en su totalidad tengan la autoridad que les corresponda según su dominio del puesto.	Se trata que los empleados en su totalidad tengan la autoridad que les corresponda según su dominio del puesto.	Se trata que los empleados en su totalidad tengan la autoridad que les corresponda según su dominio del puesto.	Se trata que los empleados en su totalidad tengan la autoridad que les corresponda según su dominio del puesto.
	Sustitución de puestos	Organización	Existe facilidad de cubrir puestos de trabajo cuando es necesario.	Existe facilidad de cubrir puestos de trabajo cuando es necesario.	Existe facilidad de cubrir puestos de trabajo cuando es necesario.	Existe facilidad de cubrir puestos de trabajo cuando es necesario.	Existe facilidad de cubrir puestos de trabajo cuando es necesario.
R E C U R S O S	Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal	Reclutamiento y selección del personal	El reclutamiento se realiza mediante las Recomendaciones la Selección mediante las Entrevistas	El reclutamiento se realiza mediante las Recomendaciones la Selección mediante las Entrevistas	El reclutamiento se realiza mediante las Recomendaciones la Selección mediante las Entrevistas	El reclutamiento se realiza mediante las Recomendaciones la Selección mediante las Entrevistas	El reclutamiento se realiza mediante las Recomendaciones la Selección mediante las Entrevistas

HUMANOS	Establecimiento de la Relación Laboral	Contrataciones de personal	La forma de Establecer la Relación Laboral es mediante el Acuerdo Verbal. No tienen problemas al momento de contratar personal.	La forma de Establecer la Relación Laboral es mediante el Acuerdo Verbal. El Principal Problema al momento de contratar personal es la Falta de Mano de Obra Calificada	La forma de Establecer la Relación Laboral es mediante el Acuerdo Verbal. El Principal Problema al momento de contratar personal es la Falta de Mano de Obra Calificada	La forma de Establecer la Relación Laboral es mediante el Acuerdo Verbal. No tienen problemas al momento de contratar personal.	La forma de Establecer la Relación Laboral es mediante el Acuerdo Verbal. El Principal Problema al momento de contratar personal es la Falta de Mano de Obra Calificada
	Empleados	Inducción y Capacitaciones al personal	No exigen nivel mínimo de capacitación al personal previo. El Hotel le brinda capacitación a su personal y el encargado es un empleado con experiencia. Reciben Capacitación brindada por una entidad de apoyo, cada vez que se presenta la oportunidad. No cuentan con manuales de puesto de trabajo.	No exigen nivel mínimo de capacitación al personal previo. El Hotel no le brinda capacitación a su personal. No Reciben capacitaciones por entidades de apoyo No cuentan con manuales de puesto de trabajo.	No exigen nivel mínimo de capacitación al personal previo. El Hotel le brinda capacitación a su personal y el encargado es un empleado con experiencia. No Reciben capacitaciones por entidades de apoyo No cuentan con manuales de puesto de trabajo.	No exigen nivel mínimo de capacitación al personal previo. El Hotel le brinda capacitación a su personal y el encargado es un empleado con experiencia. Reciben Capacitación brindada por una entidad de apoyo, cada vez que se presenta la oportunidad. No cuentan con manuales de puesto de trabajo.	No exigen nivel mínimo de capacitación al personal previo. El Hotel no le brinda capacitación a su personal. Reciben Capacitación brindada por una entidad de apoyo, cada vez que se presenta la oportunidad y en algunos ocasiones siguiendo un programa No cuentan con manuales de puesto de trabajo.

	Evaluación de empleados	Evaluación del desempeño	El Aumento de salarios es un incentivo utilizado para motivar al personal. Sin Embargo no cuentan con un programa para motivar la productividad. El encargado de realizar la evaluación del desempeño es el Dueño asiendo uso de la Opinión del Cliente.	El Aumento de salarios es un incentivo utilizado para motivar al personal. Sin Embargo no cuentan con un programa para motivar la productividad. El encargado de realizar la evaluación del desempeño es el Dueño asiendo uso de la Observación Diaria.	El Aumento de salarios es un incentivo utilizado para motivar al personal. Sin Embargo no cuentan con un programa para motivar la productividad. El encargado de realizar la evaluación del desempeño es el Dueño asiendo uso de la Opinión del Cliente.	La Capacitación es un incentivo utilizado para motivar al personal. Sin Embargo no cuentan con un programa para motivar la productividad. El encargado de realizar la evaluación del desempeño es el Dueño asiendo uso de la Observación Diaria.	El Aumento de salarios es un incentivo utilizado para motivar al personal. Sin Embargo no cuentan con un programa para motivar la productividad. El encargado de realizar la evaluación del desempeño es el Dueño asiendo uso de la Opinión del Cliente.
	Frecuencia de Pago	Pago de salarios	La Frecuencia de Pago a los Empleados es Quincenal	La Frecuencia de Pago a los Empleados es Quincenal	La Frecuencia de Pago a los Empleados es Quincenal	La Frecuencia de Pago a los Empleados es Quincenal	La Frecuencia de Pago a los Empleados es Quincenal
F I N A N Z A S	Registro de Ingresos y Gastos	Control de ingresos y egresos del hotel.	La contabilidad es Subcontratada y se registra las transacciones mediante la Contabilidad Formal.	La contabilidad es Subcontratada y se registra las transacciones mediante Libro Único.	La contabilidad es Subcontratada y se registra las transacciones mediante la Contabilidad Formal.	La contabilidad es Subcontratada y se registra las transacciones mediante la Contabilidad Formal.	La contabilidad es Subcontratada y se registra las transacciones mediante Libro Único.
	Asignación de Costos	Asignación de Costos al servicio.	Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales se establece el costo de las habitaciones.	Sumando la Materia Prima y Gastos Generales se establece el costo de la habitación	Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales se establece el costo de las habitaciones.	Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales se establece el costo de las habitaciones.	Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales se establece el costo de las habitaciones.

	Obtención de Recursos	Decisiones de Inversión	La obtención de recursos para inversión es a través de los Fondos Propios	La obtención de recursos para inversión es a través de los Fondos Propios	La obtención de recursos para inversión es a través de los Fondos Propios	La obtención de recursos para inversión es a través de los Fondos Propios	La obtención de recursos para inversión es a través de los Fondos Propios
	Proveedores	Control de Proveedores.	Cuentan con más de 7 proveedores de origen Local, seleccionados mediante el Criterio de Calidad de los productos y las condiciones de pago son al contado.	Cuentan con más de 7 proveedores de origen Local seleccionados según el criterio de cercanía y las condiciones de pago son al contado.	Cuentan con más de 7 proveedores de origen Local, seleccionados según el criterio de Calidad del Producto y las condiciones de pago son al contado.	Cuentan con un numero de proveedores desde 3 a mas de 7 de origen Nacional y Local, seleccionados mediante el criterio de Precio y con condiciones de pago al contado.	Cuentan con un número de proveedores desde 0 a 6 de origen Nacional, seleccionados por el criterio de Servicio y las condiciones de pago son al contado.
	Rentabilidad	Análisis Financiero	La rentabilidad del negocio es Buena.	La rentabilidad del negocio es Regular.	La rentabilidad del negocio es Buena.	La rentabilidad del negocio es Buena.	La rentabilidad del negocio es Buena.
M E R C A D E O	Medios promociónales. Estrategias de promoción.	Promoción del hotel en el mercado.	El medio utilizado para su promoción es la revista Como estrategia de promoción se utiliza el Programa de Clientes Frecuentes	El medio utilizado para la publicación de sus servicios es la revista La estrategia de promoción que se aplica es el Programa de Clientes Frecuentes	Se utilizan otros medios para promocionarse como tarjetas de presentación, voceos, etc. Como estrategia de promoción se utiliza el Programa de Clientes Frecuentes	El medio utilizado para la publicación de sus servicios es la revista Como estrategia de promoción se utiliza el Programa de Clientes Frecuentes	El medio utilizado para la publicación de sus servicios es la revista Los paquetes familiares o de grupo son los utilizados en este tipo de hoteles
	Términos de pago. Mercado meta.	Facilidades de pago al cliente.	El servicio es cancelado al contado Su demanda es de origen extranjero	El contado es la modalidad de pago que se aplica Los visitantes de estos hoteles son extranjeros	El contado es la modalidad de pago que se aplica Su demanda es de origen extranjero	El contado es la modalidad de pago que se aplica Su demanda es de origen extranjero	El contado es la modalidad de pago que se aplica Su demanda es de origen extranjero

	Sistema de fijación de precio.	Control del precio.	Los precios son variables de acuerdo a las temporadas	Sus precios son establecidos de manera Fija	Sus precios son establecidos de manera Fija	Sus precios son establecidos de manera Fija	Sus precios son establecidos de manera Fija
	Tendencia de demanda actual. Proyección de demanda futura. Estrategias de posicionamiento.	Monitoreo de la demanda.	La demanda se percibe como creciente para este tamaño de hoteles La proyección de demanda es crecer hasta un 30% No posee estrategias para asegurar el crecimiento proyectado	Se percibe una demanda estable para los medianos hoteles La proyección que se tiene es crecer. No se están aplicando estrategias para el aseguramiento de su crecimiento	La demanda se percibe como creciente para este tipo de hoteles La proyección de demanda es crecer hasta un 30% No posee estrategias para asegurar el crecimiento proyectado	Se percibe una demanda estable para los medianos hoteles La proyección de demanda es crecer hasta un 30% No posee estrategias para asegurar el crecimiento proyectado	La demanda se percibe como creciente para este tipo de hoteles La proyección que se tiene es crecer. No posee estrategias para asegurar el crecimiento proyectado
OPERACIONES	Tipos de Informes	Control de Clientes	Para el control de clientes se lleva un registro de habitaciones disponibles	El registro de habitaciones disponibles es el utilizado en los medianos hoteles	Para el control de clientes se lleva un registro de habitaciones disponibles	El registro de habitaciones disponibles es el utilizado en los medianos hoteles	El registro de habitaciones disponibles es el formato utilizado
	Tipo de Informes	Control de habitaciones	El formato que se utiliza para llevar controles en las habitaciones es el inventario de insumos para la habitación	El formato de inventario de insumos para la habitación es el mas utilizado	El formato que se utiliza para llevar controles en las habitaciones es el inventario de insumos para la habitación	El formato de inventario de insumos para la habitación es el mas utilizado	El formato de inventario de insumos para la habitación es el mas utilizado
	Servicios Adicionales	Control de Servicios Anexos	El servicio anexo que se ofrece es el de restaurante	El servicio anexo ofrecido es la lavandería	El servicio anexo que se ofrece es la lavandería	El servicio anexo ofrecido es el restaurante	El restaurante es el servicio anexo mas ofrecido
	Tipo de informes		Se lleva un informe del consumo se servicio anexo	Se registra el consumo del servicio anexo por habitación	Se lleva un informe del consumo se servicio anexo	Se registra el consumo del servicio anexo por habitación	Se lleva un informe del consumo se servicio anexo

	Tipo de inventarios Punto de reabastecimiento	Control de Inventarios	El tipo de inventario que se lleva es PEPS El chequeo físico determina el punto de reabastecimiento de recursos	PEPS es el tipo de inventario manejado A través del chequeo físico se determina el reabastecimiento de recursos	El tipo de inventario que se lleva es PEPS El chequeo físico determina el punto de reabastecimiento de recursos	PEPS es el tipo de inventario manejado A través del chequeo físico se determina el reabastecimiento de recursos	El tipo de inventario que se lleva es PEPS El chequeo físico determina el punto de reabastecimiento de recursos
	Tipo de mantenimiento y Cantidad de personal	Mantenimiento	El tipo de Mantenimiento es preventivo El personal para las actividades de mantenimiento es subcontratado	El mantenimiento de instalaciones es preventivo El personal de mantenimiento es permanente y suele ser 1 persona	El tipo de mantenimiento de instalaciones es preventivo El personal de mantenimiento es permanente y suele ser 1 persona	El tipo de mantenimiento que se lleva es el preventivo El personal de mantenimiento es permanente y suele ser 1 persona	El mantenimiento correctivo es el aplicado en estos hoteles El personal de mantenimiento es permanente y suele ser 1 persona
	Equipo de Higiene y seguridad	Control de Personal para atención al cliente	Las gabachas es el equipo de higiene y seguridad utilizado	Se utilizan uniformes como equipo de higiene y seguridad	Se utilizan uniformes como equipo de higiene y seguridad	Las gabachas es el equipo de higiene y seguridad utilizado	Las gabachas es el equipo de higiene y seguridad utilizado
	Tipo de pruebas de Calidad del Servicio		No se realizan ninguna prueba de control de calidad	No se realiza ninguna prueba de control de calidad	No se realizan ninguna prueba de control de calidad	No se realiza ninguna prueba de control de calidad	No se realizan ninguna prueba de control de calidad
	Inconformidades de los clientes		No se han manifestado quejas de los clientes	Si se han recibido quejas del cliente y la mas común es la falta de accesorios en la habitación	Si se han recibido quejas del cliente y la mas común es la falta de accesorios en la habitación	No se han manifestado quejas de los clientes	No se han manifestado quejas de los clientes

8. Relación Diagnostico con la Cadena de valor

El Diagnostico nos muestra una radiografía del estado actual de las empresas permitiendo identificar las áreas sensibles y criticas, y estas sus puntos deficientes.
La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

La Relación entre el Diagnostico y la Cadena de Valor permite conocer del estado actual de los procesos de trabajo como actualmente existen. Esto es vital para entender las necesidades para el cambio y para entender donde yacen las oportunidades de mejora.

En las actividades primarias se tienen los siguientes resultados

a. Logística de entrada

- Información al cliente sobre la disponibilidad de habitaciones

Los Hoteles Independientemente del Tipo y tamaño tienen un control de la disponibilidad de habitaciones, manejando informes de Habitaciones disponibles.

- Reservación de habitaciones

En el 26.23% de los hoteles no se realizan reservaciones de las habitaciones, y en la gran mayoría de los hoteles que si realizan reservaciones están tienen que realizarse con anticipación entre 1 a 5 días.

- Recepción de clientes (Check In)

La recepción del los clientes en los hoteles independientemente del tamaño es en la recepción, y es aquí donde se llena la ficha de registro y hace el pago por la habitación, el formato que se utiliza para el registro es en la mayoría de los hoteles una hoja cualquiera la cual no se archiva, ni cuenta con una formato de llenado.

- Manejo de materiales para ofrecer el servicio

El control del los materiales para ofrecer el servicio es llevado únicamente por un 30% de los hoteles tanto medianos como pequeños.

- Inventarios del hotel:

Los inventarios se manejan del tipo PEPS, siendo el punto de reabastecimiento el chequeo físico.

b. Operaciones

- Contacto con el cliente para asegurar su satisfacción durante su estadía en el hotel

Se atiende al cliente con su llamado es decir si el cliente no solicita se le de algún servicio este no es atendido.

- Asignación de habitaciones

La asignación de las habitaciones es manejado por la recepción, la cual le entrega la llave con el número de la habitación de acuerdo a lo requerido por el cliente.

- Servicio de limpieza de habitación

El servicio de limpieza de las habitaciones es responsabilidad de el personal de Habitaciones.

- Servicio al huésped

En los Medianos y Pequeños hoteles se encontró que de acuerdo al tipo de hoteles se dan al huésped servicios extras, en los hoteles de ciudad se ofrece el servicio de lavandería, mientras que en los hoteles de Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial se ofrece el servicio de Restaurante.

- Asegurar el buen estado de las habitaciones del hotel.

En general no se realiza un control del estado de la habitación lo cual se evidencia con la quejas relacionadas con desperfectos en la misma.

c. Logística de Salida

- Registro de salida de clientes (Check Out)

La salida del cliente es acompañada de el pago de los servicios complementarios y la verificación del estado de las habitaciones

d. Comercialización y Ventas

- Creación de atractivos para mantener al cliente satisfecho

En esta áreas es muy poco el esfuerzo realizado por la Pequeñas y Medianas empresas pues son muy pocos los que realizan evaluaciones del servicio, aunque muchos evaluan a el desempeño de su personal.

- Propiciar el alojamiento continuo de clientes

Los Hoteles tanto medianos como pequeños utilizan la estrategia de programa de clientes frecuentes.

- Atraer nuevos clientes al hotel

Las actividades en pro de búsqueda de nuevos clientes son esporádicas y no de acuerdo a una plan de marketing

- Publicidad del hotel

Los hoteles en su gran mayoría se dan a conocer a través de la s revistas e Internet.

- Actividades de venta de servicios del hotel

Únicamente el 11.63% de los hoteles cuenta con un personal dedicado a promocionar el hotel, las actividades del venta del servicio del hotel en su mayoría son realizadas por empleados que emplean fracciones de su tiempo no mayores al 25% para estas actividades

- Fijación de precios

La fijación de los precios se hace en base a los costos totales del hotel y a la competencia.

e. Servicios

- Mantenimiento de instalaciones en general y Habitaciones

La mayor parte de los hoteles tiene mantenimiento preventivo sin embargo la porción que lo hace correctivo también es significativa pues representa un 48%.
En las actividades de Soporte tenemos:

f. Administración

- Planes Estratégicos

No se realizan planes estratégicos en la gran mayoría de los hoteles pequeños y medianos, lo que implica que todas sus actividades administrativas se desarrollen sin tener clara una meta y sin contar con una secuencia lógica.

- Definición de Metas de trabajo

Los hoteles no trabajan bajo metas establecidas, no cuentan con metas específicas de trabajo, no miden su rendimiento como empresas.

- Indicadores de Productividad

Los hoteles no utilizan indicadores para la productividad,

g. Finanzas

- Contabilidad

En la mayoría de los hoteles se encuentra que la contabilidad es Subcontratada.

- Asignación de Costos

La forma de asignación de costos en la mayoría de los hoteles es Sumando las Materia Primas, Mano de Obra y Gastos Generales, esto significa que total de costos es asignado a los precios de las habitaciones.

- Obtención de Recursos

La forma de obtención de los recursos para la inversión es mediante fondos propios en la mayoría de los hoteles.

- Rentabilidad

La mayoría de los hoteles califico su rentabilidad como buena, lo que muestra la satisfacción de los dueños con relación a las operaciones del negocio y con el cumplimiento de sus expectativas de desarrollo.

h. Recursos humanos

- Métodos de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal

Las recomendaciones son el método de reclutamiento actualmente utilizado por los hoteles, Las entrevistas son el método de selección y evaluación del personal, no se exigen ningún nivel mínimo de capacitación,

- Establecimiento de Relación de Laboral

El acuerdo verbal es la forma en que se establece la relación Patrono-Empleado en la mayoría de los hoteles, siendo esta una forma informal de establecer la relación laboral.

- Capacitación a los Empleados

Los hoteles capacitan a su personal, siendo en la mayoría de los casos el encargado de esto un empleado con experiencia. Los hoteles no reciben apoyo en capacitación por otra institución u organismo.

L. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Partiendo de la evaluación de cada una de las áreas de negocio de los Pequeños y Medianos Hoteles se han llegado a detectar algunos puntos críticos, los cuales son sensibles en la aplicación de un modelo de gestión, estos consisten en:

1. Área De Administración

- **Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente.**

En los Medianos y Pequeños Hoteles no se cuenta con planes estratégicos de mediano ni largo plazo, sin embargo en algunos casos hay planes estratégicos a corto plazo los cuales no son documentados lo que implica que no es una planeación formal.

- **No hay meta de trabajo definidas ni planes de acción.**

En los Medianos y Pequeños Hoteles no se trabajan con base a metas lo que implica que no cuenten con parámetros de comparación entre los logros de un periodo con respecto a los resultados planeados, lo que inhibe el mejoramiento continuo en la empresa.

- **No se mide la productividad del negocio.**

En los Hoteles no cuentan con indicadores que monitoreen la productividad de manera continua, es decir, no conocen con precisión cual es su mejora de periodo de operación con respecto a otro, lo que no les permite desarrollar planes de acción en pro de incrementar su rendimiento.

2. Área De Recursos Humanos

- **Método de reclutamiento, selección y evaluación de personal no es el adecuado.**

La forma de gestión de Personal al interior de los hoteles se realiza de manera ineficiente, ya que los métodos empleados para todos los procesos de reclutamiento, selección y Evaluación del personal no les permite medir aspectos importantes que influyen en la forma de trabajo de estas empresas.

- **El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.**

Los hoteles no exigen niveles mínimos de conocimiento a los empleados, lo que repercute negativamente en el desarrollo de todas las actividades de cada puestos de trabajo.

3. Área De Mercadeo

- **Las estrategias de mercadeo no se hacen de forma Programada.**

Es decir las actividades orientadas a promover o mejorar la imagen del hotel, no cuentan con una planeación o con programa de ejecución que permita que los resultados que se obtengan presenten mayores beneficios.

- **Falta de identificación de las necesidades actuales del consumidor.**

Los hoteles no evalúan que aspectos son más importantes para el cliente, ni cuales son los que garantizan el regreso del cliente al establecimiento, es decir, no hacen encuestas de opinión al cliente relacionado con mejoras al servicio.

4. Área De Operaciones

- **El registro de la información sin un sistema formal.**

En los hoteles no se cuenta con formatos para manejo de información de forma sencilla y clara, es decir, en estas áreas la consulta rápida a información no es posible.

- **El control de inventarios realizado de forma empírica.**

No se cuenta con un sistema de manejo de inventarios en los hoteles, lo que implica que no se tenga un control de entradas y salidas de los insumos que se utilizan en la prestación del servicio.

- **El Método de mantenimiento es inadecuado.**

El método de mantenimiento de las instalaciones de los hoteles no es el adecuado pues el mantenimiento correctivo se realiza cuando el problema ya esta presente y pudiendo este ocasionar molestias al cliente.

- **Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.**

En los hoteles no se le da la importancia que amerita tanto la higiene como la seguridad de instalaciones, siendo esta vital en empresas que están en contacto permanente con los clientes, ya que la integridad del cliente es responsabilidad de la empresa que esta prestando el servicio.

- **Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.**

En los hoteles no se cuenta con monitoreo continuo de la calidad con la que se esta prestando el servicio, impidiendo detectar dificultades que permitan realizar mejoras y actualizaciones acordes a las necesidades del cliente, puesto que estas cambian con el paso del tiempo.

El área de Finanzas es afectada por todo estos problemas detectados por eso no se incluye como un área separada.

5. Evaluación de Problemas.

Es necesario identificar los puntos críticos relacionados con la productividad y calidad en la prestación del servicio, por tal razón los problemas deben ser evaluados y ponderados basándose en los criterios fundamentales del Pensamiento Esbelto (Lean Thinking), de manera que se pueda establecer las áreas más deficientes en las pequeñas y medianas empresas hoteleras. Para ello primero se describe la metodología con que se evaluarán los problemas detectados en cada una de las áreas, luego se definen los criterios Lean para que posteriormente se identifiquen los problemas críticos a tratar.

a. Metodología de evaluación

Para poder desarrollar una evaluación adecuada de los problemas detectados se necesita seguir una serie de pasos donde se establece la forma como deben tratarse para que los resultados sean los mejores para el análisis.
El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Establecer los criterios bajo los cuales se evaluarán los problemas detectados.
2. Escoger la técnica de evaluación idónea para el caso.
3. Realizar la evaluación pertinente de los problemas detectados mediante los factores lean y la forma como afectan a la productividad y la calidad.
4. Determinar los criterios bajo los cuales serán discriminados los problemas a fin de establecer aquellos críticos que afectan al sector en estudio.
5. Priorizar los problemas a partir del resultado de los puntajes respecto a productividad y calidad.

b. Criterios según el Pensamiento Esbelto

Para lograr la máxima productividad y calidad en la compañía el control de todos los recursos es una variable importante. El mayor gasto y la mayor cantidad de problemas administrativos y las más delicadas decisiones directivas se encuentran en esto factores. Se debe de dar mayor importancia a aquellos elementos o indicadores que mostrarán no solo la tendencia de la calidad del trabajo y ociosidad, si no el grado de satisfacción del cliente al recibir el servicio solicitado.

Por lo tanto los problemas que se han detectado para el análisis de la Situación Actual de los Pequeños y Medianos hoteles en El Salvador, serán valorados de acuerdo al grado con que estos afecten los indicadores de un negocio Esbelto. Los criterios que se ponderan en este estudio son:

i. Aprovechamiento del recurso humano.

La utilización de la mano de obra con respecto al tiempo disponible nos indica el nivel de aprovechamiento de la misma, mientras mayor sea el porcentaje de aprovechamiento menor es el desperdicio, por ende el problema afecta menos a la mano de obra.

ii. Índice de productividad.

La prestación del servicio se ve afectada por la inversión en recursos para la operación del negocio, esto se puede analizar mediante las siguientes variables:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

Los insumos pueden ser físicos:

- H-H trabajadas
- H-maquina
- Materia prima
- Combustible

Los insumos pueden ser abstractos:

- Ambiente de trabajo
- Oportunidades de desarrollo en el trabajo.

El índice de productividad se monitorea a medida que transcurre el tiempo, buscando por mediante cambios internos en las organizaciones que se incremente cada vez. Si la productividad se ve comprometida debido al efecto del problema entonces la ponderación que debe asignarse deberá ser alta.

iii. Índice de frecuencia de quejas

Este indicador se utilizara para determinar como el problema provoca que el cliente o clientes generen quejas, observaciones o sugerencias hacia los servicios solicitados al hotel.

Si el índice de quejas se puede incrementar considerablemente como efecto del problema, se considera que la importancia de tratamiento del mismo es alta, es decir que el factor toma un porcentaje alto desde el punto de vista de la productividad o de la calidad.

iv. Índice de gravedad

Muestra la gravedad de las quejas, sugerencias u observaciones recibidas por parte del cliente, y estará dado de acuerdo a como el problema permite que el comentario recibido sea más o menos grave.

Si el factor índice de gravedad es crítico para la productividad o para la calidad, entonces será ponderado con un porcentaje elevado.

v. Importancia de los salarios

Este criterio es de interés para los propietarios y para los contadores y encargados de formular presupuestos, quienes deben conocer la proporción de los salarios pagados y el costo de prestación del servicio. Según sea la variabilidad de los mismos, se registraran y analizaran semanal, mensual o anualmente. Este criterio determinara la cantidad de sueldo o salario pagado por una mano de obra, por cada dólar gastado en el costo de operaciones.

$$\text{Importancia de los salarios} = \frac{\text{Salarios Pagados}}{\text{Costo de operaciones}}$$

Si la relación es alta se considera negativo, pues los salarios implican una carga al costo debido a mano de obra alta.

vi. Rotación de la mano de obra.

En algunos tipos de negocios la rotación de la mano de obra es muy alta. Con objeto de hacer comparaciones, o bien para estar al tanto de la tendencia, debe llevarse el registro y control de este fenómeno. El problema será analizado desde la perspectiva en que este afecte a dicha rotación.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de trabajadores total que han ingresado en la empresa}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

Si la rotación de mano de obra resulta con un valor alto, se considera como negativo, puesto que es necesario cada vez que se contrata a un nuevo empleado iniciar con la evaluación de la curva de aprendizaje.

vii. Eficiencia, eficacia y efectividad del Hotel.

Se utilizara para dar a conocer como el problema afecta a la "relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados" y a Valorar el impacto de lo que se hace, del servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio, sino que además se debe lograr la cantidad y calidad, es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Si los resultados son valores altos se considera positivo pues, una elevada eficiencia, efectividad y eficacia, indica que los recursos se están utilizando de manera adecuada.

viii. Planeación Estratégica del Hotel.

Con este criterio siendo afectado por el problema, no permite que el pequeño o mediano hotel establezca un plan de trabajo con el cual pueda desarrollar las diferentes áreas del negocio a largo plazo, estableciéndose de esta forma metas concretas de trabajo.
Altos niveles de planeación estratégica son buenos indicadores de la gestión administrativa en las empresas.

ix. Índice de Competitividad

Este criterio permitirá medir como el problema se encuentra afectando la competitividad del hotel, es decir que, a raíz del problema el hotel esta presentando deficiencias en comparación con los demás del mismo sector en el mercado.
Al obtenerse un valor elevado indica que la posición competitiva es favorable.

x. Sistema de Información y Toma de decisiones.

Cuando se presenta el problema este tiende a obstaculizar aquellas actividades de toma de decisiones, dando lugar a la toma de decisiones erradas, por lo que se debe de considerar como el problema conduce hacia decisiones claras y como el manejo de información es vital en este sentido.

Si resulta un valor alto, se interpreta como positivo, ya que contar con registros que faciliten las consultas, es importante para la toma de decisiones puesto que se cuenta con la información pertinente en el momento indicado.

xi. Grado de motivación y satisfacción de los recursos humanos.

Este criterio debe ser considerado como un aspecto en sí mismo muy vinculado a la productividad y a la calidad, no puede desligarse de la responsabilidad de aquel que gerencia una empresa, o un área o proceso. Si el problema afecta al recurso humano, los resultados del mismo serán deficientes.

Si el porcentaje es alto, se considera como positivo puesto que el rendimiento del recurso humano en la prestación de los servicios es vital para la calidad de los mismos.

c. Técnicas de evaluación de alternativas

En la evaluación de los problemas se presenta la necesidad de establecer la forma más adecuada de establecer o priorizar tales problemas, para lo cual es necesario recordar algunas de las técnicas de evaluación de alternativas que se conocen.

En la evaluación con múltiples criterios se tienen las siguientes técnicas:

- Método Scoring
- Proceso de Jerarquía Analítica
- Análisis ponderado o método cualitativo de puntos.

Cabe mencionar que en los tres tipos de evaluaciones el criterio del evaluador se tiene presente como el principal ente de influencia en la toma de decisiones.

i. Método Scoring [22]

Conceptualización

El método presenta una forma rápida y sencilla de tomar decisiones cuando intervienen múltiples criterios, los cuales son ponderados mediante una escala de importancia que se define en el método y que se acopla a las necesidades del tomador de decisiones.

El método presenta el siguiente procedimiento:

[22] Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración, Material de Apoyo 1.b – ANALISIS MULTICRITERIO, H. Roche, 2003

- Se identifica la meta general
- Se establecen las alternativas que se van a evaluar.
- Establecimiento de los criterios que se van a emplear.
- Se asigna una ponderación a los criterios que se han establecido, según una escala desde 1 hasta 5:

1 = muy poco importante
2 = poco importante
3 = importancia media
4 = algo importante
5 = muy importante

- Se califica con base a una escala el nivel de satisfacción de las alternativas contra los criterios, por ejemplo:

1= extra bajo; 2= muy bajo; 3= bajo; 4=poco bajo; 5= medio
6= poco alto; 7=alto; 8=muy alto; 9=extra alto

- Se calcula el valor de Score para las alterativas como el producto de la calificación de la alternativa (s) y el valor ponderado del criterio (w), siguiendo:

$$S = \sum s \times w$$

Donde : S = El valor de Score para cada alternativa
s = Valor asignado a la alternativa por cada criterio
w = Ponderación de cada criterio

- Se totalizan para cada alternativa su respectivo valor de store para establecer la que tiene el mayor puntaje.

Como puede observarse, la escala utilizada para la ponderación de los criterios se encuentra establecida desde 1 hasta 5, pero esta no indica una importancia relativa entre los mismos, puesto que es improbable que los criterios sean igualmente importantes en algunos casos.

ii. Proceso de Jerarquía Analítica (P.J.A.) [23]

Conceptualización

Es un procedimiento diseñado para cuantificar juicios u opiniones de cierto número de alternativas sobre la importancia relativa de cada uno de los criterios en conflicto empleados en el proceso de toma de decisión.

Este método se basa en comparaciones (que se toman por pares) entre las alternativas de decisión de cada uno de los criterios. Después se realiza un conjunto de comparaciones parecido para determinar cuál es la importancia relativa de cada criterio y así se obtienen las ponderaciones.

Además el método utiliza datos obtenidos a partir de una serie de investigaciones y cálculos estadísticos que tienen como fruto índices aleatorios a ser aplicados en el método dependiendo de la cantidad de alternativas a evaluar, en este caso el P.J.A. se limita a un máximo de 8 alternativas.

El procedimiento utilizado es el siguiente:

- Se establecen los criterios a utilizar así como las alternativas a ser evaluadas.
- Desarrollar la Matriz de Comparación por Pares (MCP) de Alternativas para cada uno de los criterios estableciendo el rating de importancia relativa entre las alternativas consideradas. El Rating se establece a partir de la escala siguiente :

  1=igualmente preferida
  3=moderadamente preferida
  5=fuertemente preferida
  7=muy fuertemente preferida
  9=extremadamente preferida

  Pueden asignarse los valores intermedios 2, 4, 6, 8. Un rating recíproco (ej. 1/9, 1/7, 1/5, 1/3,…) se aplica cuando la segunda alternativa es preferida a la primera. El valor 1 es siempre asignado a la comparación de una alternativa con si misma.

- Se calcula el índice de consistencia para las evaluaciones realizadas para determinar la correcta aplicación del juicio del tomador de decisiones cuando establece las ponderaciones. Se considera aceptable un valor menor a 0.1

[23] Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración, Material de Apoyo 1.b – ANALISIS MULTICRITERIO, H. Roche, 2003

- El cociente se encuentra utilizando un valor de índice aleatorio seleccionado a partir del total de alternativas a comparar, siendo como máximo 8.

Tabla 58: Índice Aleatorio del P.J.A.

Total de alternativas (n)	Índice Aleatorio
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41

- Se encuentra el valor final de las ponderaciones para las alternativas y estableciendo la que se defina como la preferida de todo el conjunto planteado en el inicio.

El proceso de jerarquía analítica posee una fidelidad en la evaluación que puede ser de mucha utilidad para la evaluación de los problemas que se deben priorizar, pero, la limitante consiste en que el máximo número de alternativas a ser evaluados es de 8 dado que es el límite hasta donde se ha calculado el índice aleatorio de la congruencia, por lo que no se garantiza la priorización establecida para un número mayor, es decir que no es confiable el resultado.

iii. Análisis ponderado o método cuantitativo de puntos.

Conceptualización

En el medio al método se le conoce como “Evaluación por puntos”, y técnicamente es similar a las evaluaciones previamente estudiadas, es similar en concepto. La diferencia radica en que no presenta limitantes en cuanto al número de alternativas a evaluar, así como también en que los criterios son ponderados mediante valores basados en un 100% (es decir un total de 1.0), estableciendo una relación de importancia relativa entre los mismos, no importando si existen diferencias grandes entre los criterios, siempre que se justifique y que sumen 1.0

El método consiste en los siguientes pasos:

- Se especifica el objetivo que se pretende lograr con la evaluación.
- Se establecen las alternativas que se tienen disponibles para la evaluación.

- Se determinan los criterios bajo los cuales se someterán a evaluación las alternativas disponibles.
- Establecimiento de las ponderaciones porcentuales a los criterios a utilizar.
- Se califican las alternativas según la forma como afecten a los criterios definidos mediante la escala: 1, 2, 3…9, la cual se justifica por ser una progresión aritmética creciente, siendo el mayor valor el número 9, que significa un efecto alto del problema al factor.
- Se obtiene el producto del porcentaje del criterio y la calificación de la alternativa, que se convierte luego de totalizar los valores para cada alternativa en la evaluación de las alternativas.

Progresión aritmética

En definición una progresión aritmética es una serie de números tales que la diferencia entre dos términos sucesivos de la serie resulta ser una constante, denominada como *diferencia de la progresión.*

Por ejemplo la serie de números 3, 5, 7, 11 es una progresión aritmética de constante (o diferencia) de 2. Así como la serie de los primeros 10 número naturales, es una progresión de diferencia 1.

Las progresiones aritméticas pueden ser crecientes o decrecientes, usualmente para la medición de dimensiones las escalas preferentemente siguen una progresión aritmética creciente. La más usual es la progresión de diferencia 1.

Usando el lenguaje algebraico, una progresión aritmética se escribe como a_0, $a_0 + d$, $a_0 + 2d$, $a_0 + 3d$,... donde tanto el término a_0 —conocido como el término *cero*— como la razón de diferencia d son números arbitrarios. El término enésimo de esta progresión —generalmente escrito como a_n— está dado por la siguiente fórmula:

$$a_n = a_0 + n \times d$$

Para el caso, se tiene que la progresión aritmética utilizada para definir la escala de valoración de las alternativas es válida al ser 1, 2 y 3, puesto que cumple con las características de la ecuación anterior.

Por tanto después de analizar los métodos de evaluación de alternativas se opta por la aplicación del Análisis ponderado, el cual es desarrollado como parte de la metodología de priorización de los problemas detectados en el diagnóstico.

d. Evaluación de los problemas

A continuación se aplica el método de análisis ponderado a los problemas a priorizar.

- Meta: Establecer una priorización de los problemas detectados con base a los criterios de productividad y calidad, mediante los factores Lean que resultan afectados.

- Las alternativas disponibles son los problemas que se han detectado como resultado del diagnóstico del sector de pequeños y medianos hoteles:

    - Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente
    - No hay metas de trabajo definidas ni planes de acción.
    - No se mide la productividad del negocio.
    - Método de reclutamiento, selección y evaluación de personal no es el adecuado.
    - El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.
    - Las estrategias de mercadeo no se hacen de forma Programada.
    - Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.
    - El registro de la información sin un sistema formal.
    - El control de inventarios realizado de forma empírica.
    - El Método de mantenimiento es inadecuado
    - Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.
    - Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.

- Se determinan los criterios y sus ponderaciones

Dado que en el desarrollo de la priorización de los problemas se considera la aplicación de criterios de productividad y calidad, se opta por analizar los factores lean desde dos puntos de vista. Mediante la asignación de las ponderaciones a los criterios con base a una distribución de un 100% se muestran las asignaciones y los motivos por los cuales se establecen los valores relativos. (Ver Anexo 23. Pesos de los Criterios de acuerdo a la Productividad)

Tabla 59: Ponderaciones según criterio de Productividad

FACTOR LEAN	Ponderación	Aclaración
Aprovechamiento del recurso humano.	**0.10**	Se tiene una relación directa con el aprovechamiento de los insumos como es el caso de la mano de obra
Índice de productividad.	**0.15**	Implica el uso de los recursos con relación a la prestación del servicio.
Índice de frecuencia de quejas	**0.05**	Se presenta cuando la calidad con que se presta el servicio no satisface al cliente.
Índice de gravedad	**0.08**	Porque indica que cuanto mas grave es la queja, hay un mayor detrimento de la calidad del servicio.
Relación salario Costos operativos	**0.10**	Porque existe una relación directa entre los salarios con el costo de operación, o lo que es equivalente a consumo de insumos.
Rotación de la mano de obra.	**0.05**	Porque el consumo de recursos, ya sea monetarios o humano, se mantiene constantemente, independientemente del cambio de mano de obra.
Eficiencia, eficacia y efectividad del Hotel.	**0.20**	Implica la forma cómo se utilizan los recursos y lo que se logra con ellos.
Planeación Estratégica del Hotel.	**0.08**	Si no se cuenta con planes de administración de recursos, estos serían utilizados desproporcionadamente incrementando los costos de operación.
Índice Competitividad	**0.05**	La competitividad es un resultado de ser productivo. Logrando la productividad adecuada se logra una mejor competitividad en el sector.
Sistema de Información y Toma de decisiones.	**0.04**	Puesto que la toma de decisiones afecta la productividad del servicio, especialmente cuando la información proviene de reportes generados durante la prestación del servicio alojamiento.
Grado de motivación y satisfacción de los recursos humanos	**0.10**	Porque el recurso humano es uno de los más importantes puesto que se relaciona directamente con el cliente.
TOTAL	**1.0**	

(Ver Anexo 24. Pesos de los Criterios de acuerdo a la Calidad)

Tabla 60: Ponderaciones según criterio de Calidad

FACTOR LEAN	Ponderación	Aclaración
Aprovechamiento del recurso humano.	**0.04**	La calidad no se relaciona son el aprovechamiento del recurso humano de manera directa ya que siempre que se de un servicio completo y que cumpla las expectativas del cliente puede que no si se utiliza más personal.
Índice de productividad.	**0.08**	Para la calidad lo importante es cumplir con las necesidades que el cliente demanda independientemente de la cantidad de recursos utilizados para prestar un servicio.
Índice de frecuencia de quejas	**0.15**	Se relaciona directamente con la calidad del servicio, pues si el cliente se queja indica que el servicio no fue calidad aceptable.
Índice de gravedad	**0.20**	Puesto que la gravedad de la queja se relaciona con la calidad del servicio, pues indica que tan alejado de las expectativas mínimas del cliente se encuentra el servicio ofrecido.
Relación salario Costos operativos	**0.05**	La calidad solamente involucra el cumplir con las expectativas independientemente de los costos en los que se incurran.
Rotación de la mano de obra.	**0.07**	La calidad tiene relación media con el hecho que si hay mucha rotación de personal elevada, es necesario cada vez iniciar con la curva de aprendizaje, y como se sabe en los inicios por la inexperiencia los empleados pueden cometer errores que incomoden al cliente.
Eficiencia, eficacia y efectividad del Hotel.	**0.04**	La calidad no se relaciona con el uso que se le den a los recursos siempre y cuando se cumpla con el servicio deseado.
Planeación Estratégica del Hotel.	**0.08**	La planeación se relaciona con la forma en que se presta el servicio pues con la planeación se establecen metas positivas en el desarrollo de las actividades.
Índice Competitividad	**0.14**	El brindar un servicio de calidad permite que los hoteles alcancen niveles competitivos más altos.
Sistema de Información y Toma de decisiones.	**0.05**	El no contar con un sistema de información eficiente que permita toma de decisiones rápidas puede afectar la calidad del servicio, haciéndolo lento y tedioso
Grado de motivación y satisfacción de los recursos humanos	**0.10**	Porque se el personal no esta satisfecho con su trabajo, brindara un servicio deficiente del cual el cliente se dará cuenta con rapidez.
TOTAL	**1.0**	

- Calificación de los problemas.

Se han calificado los problemas en una escala de progresión aritmética de 1 a 9, siendo 9 un efecto alto sobre el factor Lean que se analiza. Luego se establece el valor ponderado del problema al totalizar los productos de los criterios y la calificación por cada problema. El proceso se sigue para el criterio de productividad como el de calidad.

Tabla 61: Calificación de los Problemas según Productividad

		PROBLEMAS											
FACTOR LEAN	**Ponderación según Productividad**	Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente	No hay metas de trabajo definidas ni planes de acción.	No se mide la productividad del negocio.	Método de reclutamiento, selección y evaluación de personal no es el adecuado.	El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.	Las estrategias de mercadeo no se hacen de forma Programada.	Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.	El registro de la información sin un sistema formal.	El control de inventarios realizado de forma empírica.	El Método de mantenimiento es inadecuado	Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.	Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.
Aprovechamiento del recurso humano.	0.1	8	5	4	8	7	2	5	4	1	6	4	7
Índice de productividad.	0.15	9	7	9	6	6	7	6	5	5	7	5	9
Índice de frecuencia de quejas	0.05	7	5	4	8	5	3	9	7	8	9	8	9
Índice de gravedad	0.08	7	8	4	8	5	2	9	4	7	9	9	9
Relación salario Costos operativos	0.1	8	1	5	5	5	6	5	6	1	8	4	7
Rotación de la mano de obra.	0.05	3	2	2	9	6	1	2	3	1	2	5	3
Eficiencia, eficacia y efectividad del Hotel.	0.2	8	9	9	6	8	6	8	7	6	8	6	9
Planeación Estratégica del Hotel.	0.08	9	9	7	5	4	8	7	8	6	5	3	9
Índice Competitividad	0.05	9	9	5	4	6	8	9	2	2	6	9	9
Sistema de Información y Toma de decisiones.	0.04	9	5	2	2	3	4	5	9	8	3	1	7
Grado de motivación y satisfacción de los recursos humanos	0.1	5	1	1	2	7	1	4	1	1	4	8	6
TOTAL	**1**	**7.64**	**5.91**	**5.66**	**5.77**	**6.09**	**4.71**	**6.38**	**5.17**	**4.16**	**6.54**	**5.65**	**7.92**

Tabla 62: : Calificación de los Problemas según Calidad

FACTOR LEAN	Ponderación según Calidad	PROBLEMAS											
		Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente	No hay metas de trabajo definidas ni planes de acción.	No se mide la productividad del negocio.	Método de reclutamiento, selección y evaluación de personal no es el adecuado.	El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.	Las estrategias de mercadeo no se hacen de forma Programada.	Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.	El registro de la información sin un sistema formal.	El control de inventarios realizado de forma empírica.	El Método de mantenimiento es inadecuado	Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.	Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.
Aprovechamiento del recurso humano.	0.04	5	4	6	9	7	2	6	4	2	6	4	8
Índice de productividad.	0.08	8	2	9	5	7	7	6	5	6	7	7	8
Índice de frecuencia de quejas	0.15	8	3	2	7	6	3	8	7	8	9	7	9
Índice de gravedad	0.2	8	3	2	8	5	2	8	4	7	9	8	9
Relación salario Costos operativos	0.05	7	5	3	7	5	6	4	6	2	9	4	7
Rotación de la mano de obra.	0.07	8	2	2	9	7	1	2	3	1	8	5	3
Eficiencia, eficacia y efectividad del Hotel.	0.04	9	8	9	6	8	6	7	7	6	8	7	9
Planeación Estratégica del Hotel.	0.08	9	8	7	6	4	8	7	8	6	5	3	9
Índice Competitividad	0.14	9	9	7	2	7	8	9	2	2	6	9	9
Sistema de Información y Toma de decisiones.	0.05	8	3	2	2	5	4	5	9	8	3	3	8
Grado de motivación y satisfacción de los recursos humanos	0.1	6	1	1	1	8	1	4	1	1	4	8	7
TOTAL	**1**	**7.89**	**4.23**	**4.05**	**5.59**	**6.15**	**4.16**	**6.61**	**4.67**	**4.83**	**7.07**	**6.65**	**8.01**

e. Priorización de Problemas

Se han ordenado los problemas de acuerdo al porcentaje final de importancia que han obtenido, en la tabla que se presenta a continuación, se distinguen dichas posiciones. Como se ha mencionado se procederá a resolver aquellos problemas que afecten mas del 60%, lo cual para el presente estudio es considerado una mayoría.

En la siguiente tabla se muestra la Priorización de los Problemas que afectan a la Productividad y se resaltan aquellos problemas más importantes.

Tabla 63: Problemas Priorizados por Productividad

PROBLEMAS PRIORIZADOS POR PRODUCTIVIDAD	PORCENTAJE
Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.	**79.2**
Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente	**76.4**
El Método de mantenimiento es inadecuado	**65.4**
Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.	**63.8**
El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.	**60.9**
No hay metas de trabajo definidas ni planes de acción.	59.1
Método de reclutamiento, selección y evaluación de personal no es el adecuado.	57.7
No se mide la productividad del negocio.	56.6
Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.	56.5
El registro de la información sin un sistema formal.	51.7
Las estrategias de mercadeo no se hacen de forma Programada.	47.1
El control de inventarios realizado de forma empírica.	41.6

A continuación se muestra la Priorización de Problemas que afectan la Calidad del Servicio, se resaltan los problemas mas importantes.

Tabla 64: Problemas Priorizados por Calidad

PROBLEMAS PRIORIZADOS POR CALIDAD	PORCENTAJE
Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.	**80.1**
Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente	**78.9**
El Método de mantenimiento es inadecuado	**70.7**
Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.	**66.5**
Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.	**66.1**

El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.	**61.5**
Método de reclutamiento, selección y evaluación de personal no es el adecuado.	55.9
No se mide la productividad del negocio.	48.3
El registro de la información sin un sistema formal.	46.7
Las estrategias de mercadeo no se hacen de forma Programada.	42.3
No hay metas de trabajo definidas ni planes de acción.	41.6
El control de inventarios realizado de forma empírica.	40.5

Los tres problemas principales para ambos parámetros, en el mismo orden de importancia son:

1. **Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.**
2. **Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente**
3. **El Método de mantenimiento es inadecuado**

También se tiene tienen dos problemas comunes para ambos parámetros que aunque no tienen igual importancia están dentro de los que es necesario resolver.

1. **Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.**
2. **El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.**

Un problema que aunque solo se encuentra en los relacionados con la calidad, pero es importante resolver es:

1. **Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.**

f. Variables críticas detectadas en el Método cuantitativo de puntos

Al desarrollar la priorización de los problemas es posible identificar las variables críticas que intervienen en ellos, mediante una comparación entre dichos problemas y los aspectos concluidos en el diagnóstico, de tal forma que se logra justificar la selección realizada de los problemas.

Como resultado de la priorización de los problemas se tienen los siguientes problemas:

1. Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.
2. Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente
3. El Método de mantenimiento es inadecuado
4. Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.
5. El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.
6. Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.

Donde en cada uno intervienen ciertas variables críticas de controlar con el fin de contar con parámetros de control que en un dado momento pueden convertirse en elementos de observación en planes de mejora del sector.

Las variables críticas se logran identificar mediante la comparación de las áreas administrativas en las que intervienen los problemas y de las respectivas funciones en las áreas, de forma tal que dichas variables permitan mantener un monitoreo sobre el problema en el área funcional donde se encuentra, lo cual depende de los resultados obtenidos en el diagnóstico como se ha mencionado anteriormente.

Tabla 65: Variables Críticas detectadas

Nº	Problema	Área funcional	Descripción	Variables Críticas que intervienen
1	Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.	Operaciones	No existen monitoreos para el control de calidad del servicio que se presta	• Inconformidades del cliente • Abastecimiento de inventarios • Control de Servicios anexos • Pruebas de calidad
2	Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente	Administración	No se cuenta con planeación estratégica a mediano o largo plazo, solamente en periodos menores a 1 año.	• Desarrollo de planes estratégicos • Plazo definido para los planes • Documentación existente • Definición y control de metas
3	El Método de mantenimiento es inadecuado	Operaciones	Se utiliza el mantenimiento correctivo, provocando inconvenientes al	• Inconformidades del cliente • Informes utilizados • Cantidad de

			cliente	personal • Equipo proporcionado
4	Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.	Mercadeo	No se realizan esfuerzos por identificar los elementos que garanticen la fidelidad del cliente	• Estrategias promocionales • Fijación de precios • Medios publicitarios • Proyecciones de demanda
5	El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.	Recursos Humanos	No se conoce un perfil mínimo a cumplir en los puestos de trabajo de los hoteles.	• Método de reclutamiento y selección de personal • Evaluación de desempeño laboral • Frecuencia de pagos de salario
6	Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.	Operaciones	Garantizar la integridad del cliente es responsabilidad del hotel, se debe mejorar las condiciones actuales.	• Equipo proporcionado • Cantidad de personal

Tabla 66: Síntoma-Causa-Efecto

SÍNTOMA	CAUSA	EFECTO
• El 77% de los hoteles no realizan pruebas para medir la calidad.	Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.	• Se incrementa el índice de quejas. • El servicio ofrecido no es competitivo. • No se fomenta la mejora continua de los procesos.
• El 65% de los hoteles no desarrollan planes estratégicos y el 47% que si desarrollan no los documentan.	Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente.	• Falta de un rumbo empresarial claro. • Falta de objetivos y metas concretas a cumplir. • Dificultad para identificar oportunidades de crecimiento.

• El mantenimiento general del servicio es realizado cuando se presenta una queja. • El mantenimiento correctivo de instalaciones se presenta en un 49% de los hoteles	El Método de mantenimiento es inadecuado.	• Se dispara el índice de quejas por el servicio en general y de las instalaciones.
• El 45% de los hoteles han recibido quejas u observaciones por parte de sus clientes.	Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.	• Incapacidad para ampliar la oferta de servicios. • Los servicios con que cuentan no se optimizan en función del cliente. • Carencia de fidelidad del cliente.
• El 58% de los hoteles no exigen personal capacitado para los puestos de trabajo.	El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.	• Las operaciones del hotel se ejecutan de forma inadecuada. • El servicio ofrecido a los clientes es insatisfactorio e improductivo. • Se incrementa el índice de quejas por el servicio.
• La mayoría de hoteles cuentan con equipo de higiene y seguridad, pero no todos brindan el equipo completo.	Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.	• Pérdida de la fidelidad del cliente. • Incremento en las quejas de los clientes. • Bajo rendimiento del personal por falta de seguridad.

CAPITULO IV. RELACION DE DIAGNOSTICO Y MODELO DE GESTION

A. RELACION DE PROBLEMATICAS Y TECNICAS

1. Problemáticas del Diagnostico

Con los problemas que han sido detectados a partir del análisis de los resultados de la investigación y la priorización de los mismos se ha llegado a determinar el uso de ciertas técnicas sugeridas por Lean Management (Administración Esbelta) y la Ingeniería para poder dar una resolución efectiva a los mismos.

El Sistema Lean hace de las operaciones de una organización las más eficientes y efectivas, con costos mínimos y cero desperdicios. Es un enfoque que orienta a las empresas para que hagan un uso inteligente de sus recursos como su tecnología, su equipo y, por encima de todo, de los conocimientos y habilidades de su personal generando beneficios tales como: reducción dramática de los plazos para diseñar y fabricar productos, mejoramiento de la calidad y eficiencia del trabajo, mayor flexibilidad para responder al mercado y reducción de inventarios. El papel que la Gente juega en las organizaciones es importante especialmente en las empresas de Servicio, por ello es necesario contar con personas con involucramiento total en el negocio, que trabajen en equipos al 100%. Como se ha determinado con el Diagnostico los hoteles medianos y pequeños tienen problemas relacionados con el área de Recursos Humanos en cuanto a la gestión del Personal y como Lean lo menciona, para ser una empresa esbelta el recursos humano es determinante.

PROBLEMA 1. Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.

PROBLEMA 2. Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente.

PROBLEMA 3. Método de mantenimiento no adecuado para los hoteles encuestados.

PROBLEMA 4. Falta de respuesta oportuna necesidades actuales del consumidor.

PROBLEMA 5. El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.

Para poder tener una empresa Esbelta, y que sobre todo se encargue de satisfacer las necesidades del cliente, esta debe de controlar la calidad a todo nivel del negocio. Los pequeños y Medianos Hoteles en El Salvador no se encuentran realizando de manera adecuada la gestión de la calidad, por lo tanto sus problemas sugieren el uso de herramientas Lean que permitan:

a. Controlar la calidad actual
b. Aumento de la Productividad
c. Mejora continua de calidad y productividad

2. Selección de técnicas a aplicar

a. Metodología de Selección

Para la selección de las herramientas que hacen parte de Manufactura Esbelta, se utilizará el análisis de Pareto, de acuerdo a la lista de problemas encontrados en los pequeños y medianos hoteles en El Salvador. Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar las opciones de solución que tienen más relevancia, aplicando el principio de esta técnica (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchas soluciones sin importancia frente a solo unas con amplio impacto. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos

Los pasos a seguir son:

- Evaluación de los problemas que resuelve cada técnica

Se realizara el análisis de los problemas que la técnica de Lean Management puede resolver mediante su aplicación.

- Elaboración del diagrama de Pareto

Se construirá el diagrama de Pareto que permita identificar de una forma más práctica cuales son aquellas técnicas que permiten dar solución a la mayoría de problemas que se han identificado en el diagnóstico.

- Conclusión de Evaluación

Finalmente las técnicas serán enlistadas para poder seguir con los apartados de la definición de técnicas y poder elaborar el modelo preliminar del diseño preliminar.

b. Aplicación de Metodología.

i. Evaluación de los problemas que resuelve cada técnica

Dado la lista de problemas que han sido identificados en el Diagnostico se ha procedido a determinar cuales son las técnicas de Lean que permiten atacar de forma más directa estos problemas, mostrándose dicha relación en la matriz que se presenta a continuación:

Tabla 67: Evaluación de Técnicas Lean

TECNICA LEAN	JIT	ADMINISTRACION POR PROCESOS	TPM	MEDICIONES LEAN	KANBAN	HOSHIN KANRI	KAIZEN	CELULAS DE MANUFACTURA	SMED	EMPOWERMENT	POKA YOKE
Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.		1	1	1		1	1				1
Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente	1		1			1	1			1	
Método de mantenimiento no adecuado para los hoteles encuestados.	1		1	1		1	1			1	
Falta de respuesta oportuna necesidades actuales del consumidor.	1			1	1	1	1			1	
El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.		1		1		1	1	1		1	
	3	2	3	4	1	5	5	1	0	4	1

ii. Contribución de las técnicas a la solución de los problemas

La evaluación anterior se respalda en los conceptos de las técnicas de Lean Management que pueden ser aplicadas en la solución de cada uno de los problemas, de tal manera que se explica porqué dos técnicas tienen diferentes valores de prioridad para un mismo problema, así como el caso de otras técnicas, que no pueden aplicarse.

- Problema 1: Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.

JIT

Justo a tiempo permite obtener tiempos de entrega reducidos tales que el servicio ofrecido al cliente sea rápido, pero frente a la intervención de los medibles Lean (donde se puede incluir la medición de tiempo de servicio), el Hoshin Kanri donde se establecen planes para el desarrollo de actividades en menos tiempo, Kaizen, implementando la cultura de la mejora continua en el trabajo, el Justo a tiempo tiene una intervención tácita e inmersa en cada una de las demás técnicas, por lo que al ser absorbida por estas, su intervención en el problema es nula, relativamente debido a su inclusión en las antes mencionadas.

ADMINISTRACION POR PROCESOS

La administración por procesos tiene como fin la definición de los procesos que se desarrollan en una empresa, analizarlos y proponer mejoras en los mismos, es por ello que se le asigna esa puntuación en la tabla 1, porque como resultado de la mejora de los procesos es una forma de mejorar el control de calidad de los mismos.

TPM

El mantenimiento bien planificado permite que la calidad de las instalaciones sea la mejor haciendo que el cliente se encuentre satisfecho visualmente hacia el hotel, lo cual es parte de la calidad del servicio que se ofrece al cliente.

MEDICIONES LEAN

Los medibles Lean tienen gran influencia en la medición de la calidad de los servicios, puesto que mediante su definición se logra tener los valores numéricos que indiquen el nivel de prestación de los servicios en función de los indicadores que se definan.

KANBAN

El concepto de Kanban es utilizado principalmente en las empresas de producción al establecer controles automáticos en la producción o como etiquetas de trabajo, para mantener buenos controles de calidad en la manufactura, por ende no aplica para este problema al no considerarse órdenes de producción.

HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri al establecer una planeación estratégica del negocio toma en cuenta la mejora del servicio, mediante planes de control de instalaciones, mantenimiento, etc. Lo cual conlleva a tener controlada la calidad del servicio ofrecido al cliente.

KAIZEN

Este concepto trata sobre la mejora continua en todas las áreas de la empresa, se considera su influencia en la solución del problema puesto que permite a través de los Eventos kaizen la puesta en marcha de técnicas nuevas, renovación de conceptos y mejora continua en función de la calidad.

CELULAS DE MANUFACTURA

Es este caso el servicio total de alojamiento no funciona realmente como una línea de producción, contiene elementos similares y en ciertas ocasiones un comportamiento similar, pero no como en una línea de montaje.

SMED

Otro concepto implementado fuertemente en las empresas de producción es el cambio rápido de herramientas, si bien es cierto que los cambios rápidos de elementos de las habitaciones es un aspecto crucial en el servicio, se ve abarcado por otras técnicas como hoshin kanri y TPM.

EMPOWERMENT

El empoderamiento le permite al personal tomar decisiones importantes en su puesto de trabajo, pero no puede encargarse directamente de establecer la calidad de su trabajo puesto quien debe supervisar sus actividades es la persona del siguiente escalón en la organización del hotel.

POKA YOKE

Para mantener un control de calidad la intervención del Poka yoke es importante debido a que implementa elementos estándares para evitar errores o equivocaciones en la prestación del servicio.

- Problema 2: Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente

JIT

La planeación del negocio debe contar con los aspectos de que el cliente reciba lo necesario en el momento oportuno, también considerando como cliente a los diferentes departamentos en el hotel, lo cual se logra mediante la aplicación de Justo a Tiempo, por ello se considera como una posible intervención en el sistema.

ADMINISTRACION POR PROCESOS

La administración por procesos presenta una visión limitada a los procesos, dejando de lado las actividades de planeación, por lo que se considera no aplicable para la solución de este problema además de estar considerada como parte de otras técnicas Lean.

TPM

El Mantenimiento Productivo Total se toma como una solución para el problema debido a que de la mano con Hoshin Kanri aportan metodologías de planeación del negocio.

MEDICIONES LEAN

Los medibles Lean no se establecen como una técnica que directamente afecte al problema de la planeación puesto que es abarcado en Hoshin Kanri.

KANBAN

Etiquetas de trabajo como tales tienen más influencia en las empresas de producción, además en el contexto de los servicios la aplicación de Kanban en la planeación es mínima.

HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri es planeación estratégica, por lo que su influencia en el problema es crucial debido a los tipos de planes que se diseñan en las empresas, Por nivel, por Área. Por tanto se considera importante la intervención de hoshin en la evaluación de las técnicas.

KAIZEN

Según el concepto de Kaizen la mejora continua debe ser organizada, por lo que se ve inmersa en la solución del problema de la planeación del negocio.

CELULAS DE MANUFACTURA

Las células de manufactura no tienen aplicación en la planeación del negocio, debido a que los hoteles generalmente son dirigidos por una sola persona y no por un grupo o directiva, generalmente, aunque existen casos donde puede tenerse una junta directiva, pero es frecuente en hoteles grandes y no tanto en medianos, mucho menos en los pequeños.

SMED

Los cambios rápidos de manufactura no tienen aplicación para el problema de la planeación al ser de índole administrativo y no de producción.

EMPOWERMENT

La planeación de negocio se ve beneficiada con el empoderamiento del personal dado que la participación del mismo se incrementa, además impulsa a que el hoshin por nivel sea más efectivo en los niveles operativos.

POKA YOKE

Estándares de planes estratégicos no existen, solamente lineamientos, por eso no puede decirse que se estándares de planes, puesto que no son físicos como sucede en empresas de producción, solamente son lineamientos o guías de cómo se estructuran.

- Problema 3: Método de mantenimiento no adecuado para los hoteles encuestados.

JIT

Justo a tiempo puede aplicarse al mantenimiento ya que según su definición al cliente se le debe ofrecer el servicio en el momento justo y en la cantidad correcta por lo que las actividades del mantenimiento a las instalaciones y habitaciones se regirán mediante las propuestas que el justo a tiempo aporta.

ADMINISTRACION POR PROCESOS

La administración por procesos se limita a desarrollar propuestas de mejora a través del análisis de los procesos que se realizan en las organizaciones, si bien es cierto que su influencia en ellos permite definir procesos de mantenimiento más organizados, se ve cubierta por la aplicación de otras técnicas lean, por tanto su evaluación en el cuadro se vuelve cero.

TPM

El mantenimiento productivo total presenta gran influencia en la solución a este problema puesto que a través de una planeación estratégicas se pretende desarrollar de forma sistemática el mantenimiento en las instalaciones, promoviendo así el mantenimiento las prácticas del mantenimiento autónomo.

MEDICIONES LEAN

Las mediciones Lean se tienen como una técnica importante hacia el método de mantenimiento ya que a través de los indicadores definidos se cuenta con un control de avance en el desarrollo del mantenimiento, por lo tanto se considera aplicable en la evaluación realizada en la tabla 1.

KANBAN

Kanban no se considera aplicable porque su concepto se pone en práctica con el TPM y Hoshin Kanri combinados, es decir la planeación estratégica y las asignaciones de responsabilidades del mantenimiento que implica Kanban en su momento, se consideran en esas técnicas.

HOSHIN KANRI

La planeación estratégica se marca como aplicable para la solución de este problema puesto que considera la organización del mantenimiento en todos los planes que se elaboran por niveles o por tiempo.

KAIZEN

Kaizen no se considera como técnica directa para aplicarse a la solución del problema, porque se consideran sus elementos en otras técnicas como Hoshin Kanri y TPM.

CELULAS DE MANUFACTURA

En la selección de las técnicas las células de manufactura no se considera aplicable al problema puesto que es una técnica cuya concepción está dada para la producción.

SMED

En la selección de las técnicas los cambios rápidos de manufactura no se considera aplicable al problema puesto que es una técnica cuya concepción está dada para la producción.

EMPOWERMENT

El empowerment es una técnica de Lean muy importante para la solución del problema del mantenimiento, porque se han establecido formas de mantenimiento autónomo como un objetivo a lograr en los hoteles por tanto se requiere un involucramiento al 100% del personal, lo que se logra con el empowerment.

POKA YOKE

Para el mantenimiento no se pueden utilizar plantillas de trabajo contra errores, no físicamente, por lo que no se considera como una posible aplicación en el tratamiento de este problema.

- Problema 4: Falta de respuesta oportuna necesidades actuales del consumidor.

JIT

Mediante el justo a tiempo se logra atender esta problemática del sector porque en teoría el justo a tiempo vela porque el cliente reciba lo necesario en el momento oportuno, ni más ni menos, sino que lo justo, también en lo que se refiere a evitar molestias al cliente,

tal como sucede con la limpieza de las instalaciones, hacerlo sin que el cliente reciba molestia alguna.

ADMINISTRACION POR PROCESOS

La administración por procesos solamente se centra en la mejora de los procesos, si bien considera una optimización que beneficia a los puestos de trabajo, generalmente se centran en mejoras internas más que en beneficios externos. Otras técnicas como hoshin kanri y empowerment permiten que el personal tenga la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente en los hoteles; por eso se descartan.

TPM

Es posible aplicar TPM para la solución de este problema, pero su concepción está abarcada por otras técnicas como Hoshin Kanri y Justo a tiempo, por esa razón recibe calificación nula, porque en teoría, se aplica en otras técnicas.

MEDICIONES LEAN

Las mediciones Lean son muy importantes para medir las necesidades del consumidor, es a través de indicadores de quejas como en las empresas se llega a saber si el cliente sale satisfechos del servicio recibido, por eso se marca como importante para el problema.

KANBAN

Mediante Kanban se retoma la idea de realizar encuestas al cliente mediante fichas de preguntas claves para los hoteles, las cuales se apoyan en los conceptos de las mediciones Lean en lo que se refiere a indicadores.

HOSHIN KANRI

Alrededor de las necesidades del consumidor es como se necesita plantear la planeación estratégica de los hoteles de tal forma que el cliente es el elemento principal en el que los hoteles se van a centrar, por ende hoshin kanri se toma como técnica necesaria para el problema.

KAIZEN

La mejora continua permite que el pensamiento del cliente como elemento central del servicio del hotel logre colaborar para que se conozcan precisamente cuáles son las

necesidades del consumidor. Mediante los eventos kaizen se pueden implementar nuevas metodologías cuyo fin sea el de tener como centro al cliente o seguir impulsando aquellas que en un dado momento se tengan en el hotel.

CELULAS DE MANUFACTURA

No se considera como una técnica que permita implementar una mejora al problema de las necesidades del consumidor, por lo tanto se evalúa con cero, dado que es de naturaleza de manufactura sin contar con elementos que se puedan utilizar para este problema.

SMED

No se considera como una técnica que permita implementar una mejora al problema de las necesidades del consumidor, por lo tanto se evalúa con cero, no cuenta con elementos que se puedan retomar para la solución del problema.

EMPOWERMENT

El empoderamiento se considera importante para la solución del problema por lo que evalúa como técnica con potencial de uso para la solución del problema, dado que permite al personal tomar las decisiones necesarias para garantizar complacer las necesidades de los clientes.

POKA YOKE

No se considera como una técnica que permita implementar una mejora al problema de las necesidades del consumidor, por lo tanto se evalúa con cero, no cuenta con elementos que se puedan retomar para la solución del problema.

- Problema 5: El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.

JIT

Justo a tiempo no se considera como una técnica para la solución al problema de la especialización del personal en los hoteles, puesto que la naturaleza de la técnica es para mejorar procedimientos de servicio, el personal y su especialización se tratan en otras técnicas.

ADMINISTRACION POR PROCESOS

La administración por procesos puede formar parte de la solución al problema del personal no especializado, al considerarse procedimientos orientados a las capacitaciones del personal.

TPM

En el caso del mantenimiento las actividades que se pueden retomar son consideradas en otras técnicas.

MEDICIONES LEAN

Las mediciones Lean pueden ser parte de la solución al requerirse mantener un control en capacitaciones del personal y en el curso normal de trabajo.

KANBAN

No presenta ninguna forma de solución que pueda retomarse para el problema de la falta de personal especializado.

HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri mediante la planeación estratégica permite establecer planes de capacitación efectivo tanto para el personal existente como con el nuevo personal a contratarse en los hoteles, considerando apoyo en otras metodologías como Empowerment.

KAIZEN

La mejora continua se considera como un apoyo a hoshin kanri puesto que se busca siempre lograr la optimización del personal a través de una planeación estratégica que así lo considere.

CELULAS DE MANUFACTURA

Las células de manufactura no se utilizan precisamente como el concepto lo establece, mas bien se retoman una serie de ideologías de la técnica que permitan considerar al personal dividido por áreas de trabajo a fin de mejorar el control del desarrollo de las actividades.

SMED

Los cambios rápidos de manufactura tampoco se consideran como una forma de mejorar la problemática por lo tanto se le asigna cero.

EMPOWERMENT

El empowerment es una pieza clave en el desarrollo de un personal especializado, ya que mediante las capacitaciones se puede lograr que todos lo empleados se formen una ideología de participación al 100% de las actividades y de las actividades de capacitación que se le ofrezcan, por eso junto a la Planeación estratégica se consideran importantes para este problema.

POKA YOKE

No se considera como una técnica de mayor importancia para este problema, por que conceptualmente no pertenece su aplicación no se orienta a tener personal especializado.

iii. Elaboración del diagrama de Pareto

Después de evaluar cada una de las técnicas se han obtenido frecuencias para la solución de los principales problemas del sector de pequeños y medianos hoteles en El Salvador, el grafico se realiza a partir de la tabla resumen que se muestra a continuación:

Tabla 68: Elaboración de Diagrama de Pareto

TECNICA	PROBLEMAS RESUELTOS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
HOSHIN KANRI	5	17.24%	17.24%
KAIZEN	5	17.24%	34.48%
EMPOWERMENT	4	13.79%	48.28%
MEDICIONES LEAN	4	13.79%	62.07%
JIT	3	10.34%	72.41%
TPM	3	10.34%	82.76%
ADMINISTRACION POR PROCESOS	2	6.90%	89.66%
KANBAN	1	3.45%	93.10%
CELULAS DE MANUFACTURA	1	3.45%	96.55%
POKA YOKE	1	3.45%	100.00%

SMED	0	0.00%	100.00%
	29		

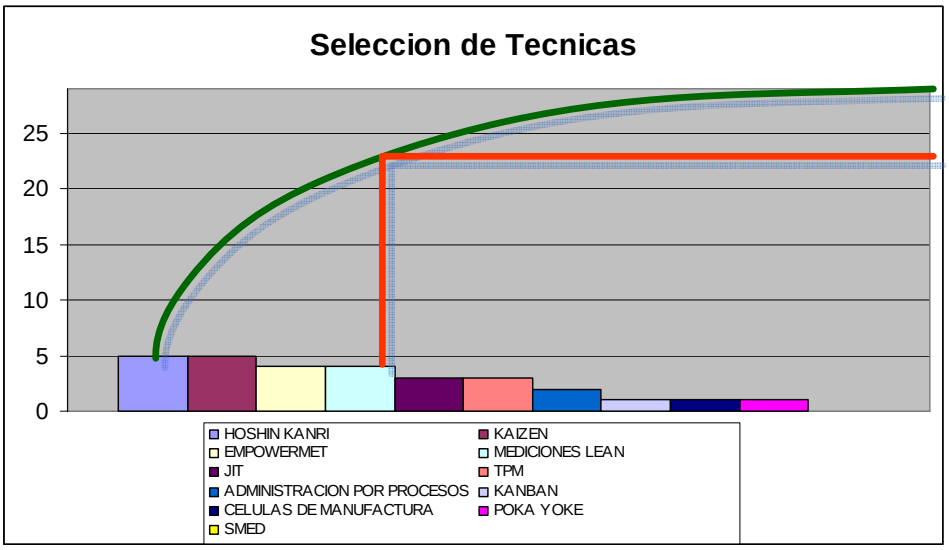


Figura 9: Diagrama de Pareto

iv. Conclusión de evaluación

Como se ha podido determinar a partir del análisis de pareto, las técnicas que logran solventar los problemas prioritarios de los pequeños y medianos hoteles en El Salvador son las primeras seis técnicas:

- KAIZEN
- MEDICIONES LEAN
- EMPOWERMENT
- HOSHIN KANRI
- JIT
- TPM

Agregando las técnicas que son de base para la implementación de un Sistema Lean:

- 5 S`s
- AYUDAS VISUALES

B. CUADRO RESUMEN DE TECNICAS Y PROBLEMAS

Para poder conocer cada una de las áreas que son beneficiadas por la aplicación de las técnicas mencionadas se ha determinado el siguiente cuadro:

Tabla 69: Comparación entre Problemas y Técnicas Lean

TECNICA	FUNDAMENTO	PROBLEMA A ATACAR	AREA CRITICA
1. Eventos Kaizen	• Trabajo en equipo. • Mejora continua.	• El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo. • Falta de respuesta oportuna necesidades actuales del consumidor. • Método de mantenimiento no adecuado para los hoteles encuestados. • Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.	Recursos Humanos, Mercadeo y Operaciones
2. Mediciones Lean	• Control de Procesos. • Estandarización del trabajo. • Registro de información	• Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido. • Método de mantenimiento no adecuado para los hoteles encuestados.	Operaciones
3. Empowerment	• Mejorar calidad en la mano de Obra (Autocontrol). • Involucramiento del personal.	• El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo • Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.	Recursos Humanos y Operaciones
4. Hoshin Kanri	• Planeación estratégica de la organización • Misión y visión definidos • Directrices operativas claras. • Benchmarking	• Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente. • Falta de respuesta oportuna necesidades actuales del consumidor.	Administración y Mercadeo
5. TPM	• Prevención de problemas. • Mantenimiento de recursos del negocio. • Planes de acción predeterminados.	• Método de mantenimiento no adecuado para los hoteles encuestados. • Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.	Operaciones y Mercadeo

6. Justo a tiempo	• Respuestas a tiempo de recursos. • Satisfacción de las necesidades del cliente.	• Método de mantenimiento no adecuado para los hoteles encuestados. • Falta de respuesta oportuna necesidades actuales del consumidor. • Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido. • Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente.	Operaciones y Mercadeo, Administración
7. 5 S`s	• Limpieza, Orden, Estandarización, Sostenimiento	Bases para la implementación de Lean.	Todas las áreas del negocio.
8. Controles Visuales	• Oficinas visuales • Áreas visuales	Permiten establecer un sistema de administración visual	Todas las áreas del negocio.

Lean Management se basa en la implementación de las 5 S's y de establecer controles visuales, es decir, que al desarrollar estrategias de mejora con técnicas de Lean Management, tácitamente se incluyen ambas técnicas para ser desarrolladas en todas las áreas del negocio.

A continuación se muestra la forma en que las técnicas se integran, cabe mencionar que el grado en que cada una de estas sea aplicada dependerá del análisis que se realice en la etapa posterior acerca de los alcances de la técnica y de la necesidad que poseen los pequeños y medianos hoteles en El Salvador.

C. RELACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y TÉCNICAS PRIORITARIOS

Se procede a desarrollar un análisis para cada uno de los problemas encontrados en el diagnóstico del sector para poder establecer la relación entre este y el Modelo de Gestión Lean Management y sus técnicas seleccionadas. [24]

a. Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido

Tabla 70: Relación Problema 1 y técnicas Lean seleccionadas

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TÉCNICAS LEAN QUE LO ABORDAN	BENEFICIOS DEL MODELO	RELACIÓN GENERAL
El 75% de los hoteles medianos y pequeños no realizan pruebas de calidad del servicio	Eventos Kaizen	✓ Controlar estándares de trabajo. ✓ Perseguir la mejora continua del servicio.	Los eventos kaizen mejoran continuamente la prestación del servicio en el hotel. La mejora continua se basa en los resultados de las mediciones y percepciones del servicio.
	Medibles Lean	✓ Establecimiento de un sistema de control con base a indicadores adecuados al hotel.	Con los medibles Lean se establecen bases para el control de calidad del servicio, puesto que se utilizan indicadores de resultados.
La queja más frecuente es la falta de elementos en la habitación	5 S	✓ Identificar precisamente los elementos imprescindibles en las instalaciones del hotel.	Permite detectar los elementos innecesarios y organizar los elementos importantes en instalaciones y el servicio.
	Justo a tiempo	✓ Reducir los tiempos de respuestas a las solicitudes del cliente.	Se mejoran los procesos realizados en la administración y prestación del servicio.
	TPM	✓ Garantiza que todos los elementos estén en su lugar y en buen estado.	Permite que los artículos de las habitaciones y de las instalaciones del hotel se encuentren en el lugar que les corresponde y en buen estado para su uso.
	Empowerment	✓ Busca tener clientes satisfechos a través del trabajo y buen servicio por parte del personal contento y comprometido con sus labores. ✓ Incrementa el entusiasmo y la actitud positiva del personal.	Con el Empowerment las personas se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas en la empresa. Asumen un nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

[24] Ver Selección de Técnicas a Aplicar

Se pierden clientes y el hotel recibe cada vez menos visitas	Medibles Lean	✓ Fijar la preferencia del cliente a través de la calidad en el servicio.	Debido al control establecido con los medibles lean se tiene un efecto de mejora en la calidad que permite formar clientes frecuentes

b. Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente

Tabla 71: Relación Problema 2 y técnicas Lean seleccionadas

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TÉCNICAS LEAN QUE LO ABORDAN	BENEFICIOS DEL MODELO	RELACIÓN GENERAL
El 65.12% de los hoteles medianos y pequeños no realizan planes estratégicos.	Hoshin Kanri	✓ Hoshin Kanri mediante su desarrollo permite definir una metodología para elaborar planes, adecuados al tipo de hoteles investigados.	Se toman en cuenta las necesidades del cliente y expectativas, y en función de ello establecer los planes a desarrollar para su cumplimiento.
De los hoteles que realizan planes, solamente el 46% los documenta formalmente.		✓ La formalidad de los elementos desarrollados en la planeación estratégica de Hoshin, se establece mediante la documentación en formas de registros uniformes.	La documentación de los planes a desarrollar, generada a partir de hoshin permite mantener claramente las actividades realizar, los responsables y los recursos, lo que es vital en empresas medianas y pequeñas como las investigadas.
En los hoteles donde se realizan planes el Gerente o encargado es el responsable de elaborarlo y controlarlos, no hay delegados.		✓ Hoshin Kanri necesita de la intervención de todos los niveles de la empresa, para definir planes y metas realistas en las empresas.	Mediante la participación de todos los integrantes del hotel se busca alinear su organización para facilitar la delegación de actividades. Todos los empleados deben comprometerse con la planeación según su nivel.
En el 81% de los hoteles no se trabaja con base a metas, además el único parámetro conocido es el nivel de ocupación.	Hoshin Kanri Medibles Lean TPM	✓ Mediante medibles Lean se logran definir los indicadores para controlar el avance de la implantación de Lean en el hotel. ✓ Hoshin Kanri utiliza los indicadores para establecer la situación actual y elaborar los planes estratégicos en función de la mejora. ✓ TPM permite establecer metas de maximización de recursos.	Mediante el modelo se logra establecer metas de trabajo concretas, tales que sean controladas mediante otros criterios junto al nivel de ocupación, se logran establecer más variables importantes a verificar en los medianos y pequeños hoteles.

c. El Método de mantenimiento es inadecuado

Tabla 72: Relación Problema 3 y técnicas Lean seleccionadas

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TÉCNICAS LEAN QUE LO ABORDAN	BENEFICIOS DEL MODELO	RELACIÓN GENERAL
Prácticamente el 50% de los hoteles realizan el mantenimiento correctivo, luego de presentarse el problema	TPM	✓ Promueve el mantenimiento autónomo y preventivo de las instalaciones.	Mediante el TPM se definen planes para desarrollar el mantenimiento en los hoteles de forma metodológica, enfocándose en el desarrollo de actividades autónomas de mantenimiento por parte del personal, así como actividades de mantenimiento preventivo.
	Hoshin Kanri	✓ Establecimiento de objetivos y metas concretas para el desarrollo del mantenimiento preventivo.	Hoshin Kanri aporta la determinación de los planes a seguir en la consecución del TPM, puesto que debe familiarizarse al personal con el seguimiento de normas y planes tanto en instalaciones como en oficinas administrativas.

d. Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.

Tabla 73: Relación Problema 4 y técnicas Lean seleccionadas

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TÉCNICAS LEAN QUE LO ABORDAN	BENEFICIOS DEL MODELO	RELACIÓN GENERAL
La queja más frecuente es la falta de elementos en las habitaciones.	5 S	✓ Se identifican precisamente los elementos más importantes en las habitaciones para los clientes según el tipo de hotel.	Permite detectar los elementos innecesarios y organizar los elementos importantes para los clientes.
	Justo a tiempo	✓ Reducir los tiempos de respuestas a las solicitudes del cliente. ✓ Eliminar aquellos pasos que limitan satisfacer las necesidades de los clientes hacia el servicio.	Mejorar los procedimientos de respuesta a las necesidades del cliente, tales que sean más rápidos y efectivos.
	Eventos Kaizen	✓ Perseguir la mejora continua en las formas de prestar el servicio, tiempos de entrega y tiempos de limpieza.	Al tener una forma de abastecer los elementos componentes de las habitaciones siempre es posible desarrollar mejoras a medida pasa el tiempo.

	TPM	✓ Garantiza que todos los elementos estén en su lugar y en buen estado.	Permite que los artículos de las habitaciones y de las instalaciones del hotel se encuentren en el lugar que les corresponde y en buen estado para su uso.
El 50% de los hoteles manejan como forma de atraer clientes la calificación de clientes frecuentes.	Hoshin Kanri	✓ Determinar nuevas formas de atraer la afluencia de clientes al hotel, mediante planes de mercadeo y promoción adecuados al tipo y tamaño de hotel.	Definir actividades de mercadeo en el desarrollo de los planes estratégicos permite mejorar el posicionamiento del hotel en el mercado.

e. El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.

Tabla 74: Relación Problema 5 y técnicas Lean seleccionadas

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TÉCNICAS LEAN QUE LO ABORDAN	BENEFICIOS DEL MODELO	RELACIÓN GENERAL
El 83% de los hoteles medianos y pequeños realizan contrataciones informales a través de recomendaciones.	Hoshin Kanri	✓ Determinar una metodología adecuada en la selección de personal.	Asegurar una fuente adecuada de personal calificado permite obtener mejores resultados en las actividades del puesto ya que intervienen factores como la experiencia y la preparación.
El 58% de los hoteles no exigen preparación básica en materia hotelera para contratar al personal.	Hoshin Kanri	✓ Definición de un perfil de puesto a ser cumplido para una plaza a ser ofrecida.	Determinar una preparación mínima o experiencia mínima en un puesto de trabajo es importante para garantizar un desempeño de sus actividades de la mejor forma posible.
El 95% de los hoteles no cuenta con programas para motivar la productividad del trabajo.	Eventos Kaizen	✓ Establecer una cultura de mejora continua basada en el involucramiento del personal.	Involucrar al personal crear una conciencia de participación en la mejora de la productividad del hotel.
	Empowerment	✓ Incrementa el entusiasmo y la actitud positiva al trabajo, lo que se refleja en mejor calidad del servicio.	Mediante el empowerment se logra que el personal sea entusiasta a sus labores puesto que se siente parte de la organización y de los resultados que se obtengan por la prestación del servicio.

f. Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.

Tabla 75: Relación Problema 6 y técnicas Lean seleccionadas

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TÉCNICAS LEAN QUE LO ABORDAN	BENEFICIOS DEL MODELO	RELACIÓN GENERAL
Deficiente cantidad de extintores, se cuenta en 39% de los hoteles.	5 S	✓ Realizar una selección y eliminación de los elementos considerados como desperdicio en las instalaciones de los hoteles.	Mediante las 5S se logra establecer estándares a cumplir en el desarrollo de las actividades, habiendo realizado una organización de los elementos necesarios para las instalaciones del hotel y la seguridad de la empresa.
	Ayudas Visuales	✓ Marcar adecuadamente los elementos necesarios para las instalaciones del hotel así como la ubicación de los elementos de seguridad y limpieza.	Se identifican los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades de limpieza, así como de la ubicación de los artículos de seguridad en casos de accidente; lo cual se define como resultado de un análisis de selección y organización.
La señalización de los hoteles existe en un 25% como máximo.	Ayudas Visuales	✓ Establecer una identificación de las áreas del hotel, rutas de evacuación, ubicación de equipos, herramientas e insumos.	Las ayudas visuales permiten facilitar el desarrollo de otras técnicas lean, funcionan como apoyo a la 5S y al Justo a Tiempo.

CAPITULO V. DESCRIPCION DEL MODELO

A. ALCANCES DEL MODELO

El modelo Lean Management es integral en su desarrollo conceptual, también se conoce de sus propiedades, una de ellas es la flexibilidad que será utilizada para adecuar el modelo al sector de pequeños y medianos hoteles, puesto que no es una solución adecuada el desarrollo de todas las técnicas, mientras que se vuelve aplicable un modelo adecuado al tipo de empresas basado en aquellas herramientas seleccionadas a partir de los problemas detectados en un diagnóstico del sector desarrollado previamente.

Lean Management considera su aplicación en una organización de producción o de servicios en todas la áreas funcionales que la componen, mientras que en este caso se considera como un alcance del sistema a desarrollar, las áreas funcionales que presentan una problemática que no permite ofrecer servicios de alojamiento de mejor calidad a los clientes y que limita la productividad de las empresas. Como resultado se tiene que de las áreas funcionales en las empresas del sector investigado que presentan problemas y que se convierten en áreas de oportunidad de mejora son:

- Administración
- Recursos Humanos
- Mercadeo
- Operaciones

El área financiera generalmente es llevada por contadores externos seleccionados por la administración de la empresa puesto que se liberan de una carga salarial fija que llevar, por ende no se consideran en el modelo de Gestión Lean de forma profunda.

B. JUSTIFICACION DEL MODELO DE GESTION

La utilización de Lean Management como base para el desarrollo de un modelo de Gestión aplicable al sector de pequeños y medianos hoteles se justifica por las razones siguientes:

- Lean Management consiste en un modelo de gestión innovador conformado por herramientas aplicables tanto a actividades de producción como de administración, por lo que es posible desarrollar un modelo basado en este sistema, ya que se tienen actividades de prestación de servicios y administrativas en las empresas del sector investigado.

- Del análisis realizado respecto a los demás modelos de gestión se tiene que Lean Management abarca las demás áreas tratadas por tales modelos, es decir, que forman parte de Lean al ser tan amplio.

- Las características que Lean posee tales como la Flexibilidad y la multiplicidad permiten que se adecue al sector de pequeños y medianos hoteles. Esto es importante ya que las empresas debido a su rubro se encuentran en un ambiente cambiante, tal que las condiciones de su entorno pueden diferentes de un momento a otro, por lo que necesitan adecuarse satisfactoriamente para lograr persistir en el tiempo y lograr la prosperidad empresarial.

C. FINALIDAD DEL MODELO

Lean Management como metodología presenta a las organizaciones que la aplica exitosamente una serie de beneficios que afecta a la empresa y a los empleados, como finalidad del modelo se entiende el implantar toda una filosofía de mejora continua que permita reducir los costos, mejorar procesos, eliminar desperdicios, agregar valor al producto o servicio, satisfacer al cliente y mantener una utilidad aceptable.

En Lean Management es fundamental seguir el Pensamiento Esbelto y sus 5 principios como han sido estudiados previamente:

- Definir el Valor desde el punto de vista del cliente.
- Identificar la cadena de Valor.
- Crear el Flujo.
- Producir el "Jale" del Cliente.
- Perseguir la perfección.

D. DETERMINACION DE INVOLUCRADOS.

Para la aplicación del presente modelo de gestión se debe de conceptualizar aquellas áreas del negocio de pequeños y medianos hoteles que se ven involucrados en el mismo, esto es con el fin de que cada área realice las actividades correspondientes en su campo de desempeño.

A partir de la cadena de Valor se han definido todas las áreas que componen a los Pequeños y Medianos Hoteles en El Salvador, las cuales se describen a continuación:

1. Área de Administración.

Esta área se encuentra responsable de la administración general del hotel. Es común encontrar en los pequeños y medianos hoteles un grupo de personas no mayor a tres que se encargan de las actividades directivas del negocio, además en la mayoría de los casos en El Salvador es un negocio familiar.

Esta área debe ser la responsable de dar seguimiento de una forma general a todos los proyectos que sean desarrollados por el pequeño y median hotel, con el fin de que las demás áreas puedan cumplir los objetivos por los cuales se realizan dichos proyectos.

2. Área de Recursos Humanos.

En algunos de los pequeños y medianos hoteles en El Salvador esta área no se encuentra definida como tal, por lo que las actividades correspondientes a esta son realizadas por el personal administrativo de igual forma.

Por lo tanto en los casos que se encuentren de esta forma delegados son los responsables de llevar a cabo las actividades de contratación, capacitación y evaluación del desempeño del personal para la prestación del servicio de alojamiento.

3. Área de Mercadeo.

Esta es una de las áreas cuya participación es vital en la promoción del hotel. Algunos hoteles la poseen de forma separa (es decir, que una o hasta un máximo de dos personas se encuentran realizando específicamente las actividades de mercadeo del Hotel) aunque en la mayoría de los casos también son actividades que dadas la estructura organizativa de los pequeños y medianos hoteles en El Salvador, también son realizadas por la administración del mismo.

Esta área es la responsable de asegurara que el hotel tenga la visita frecuente de los clientes, por lo tanto debe de crear los medios necesarios para facilitar al cliente la adquisición de su servicio. De una forma creativa debe de atraer al público estableciendo los paquetes promocionales, extras del hotel, promociones temporales, dar a conocer al hotel en diferentes ámbitos, etc.

4. Área Financiera

Los pequeños y medianos hoteles en El Salvador en su gran mayoría poseen esta área subcontratada a través de los servicios de un contador, el cual monitorea y registra mes a mes los diferentes gastos en los cuales incurre el hotel ya sea por su operación normal o por la realización de algún tipo de inversión.

5. Área de Operaciones

Esta es una de las áreas más importantes dentro del pequeño y mediano hotel. Esto se debe a que en ella se ven involucrados todo el personal que posee un contacto más directo con el cliente. Normalmente en esta área se abarca la recepción, el servicio de habitaciones, el servicio anexo (entre ellos restaurante, lavandería, etc.), el personal de mantenimiento, seguridad, entre otros, de acuerdo a las dimensiones del hotel.

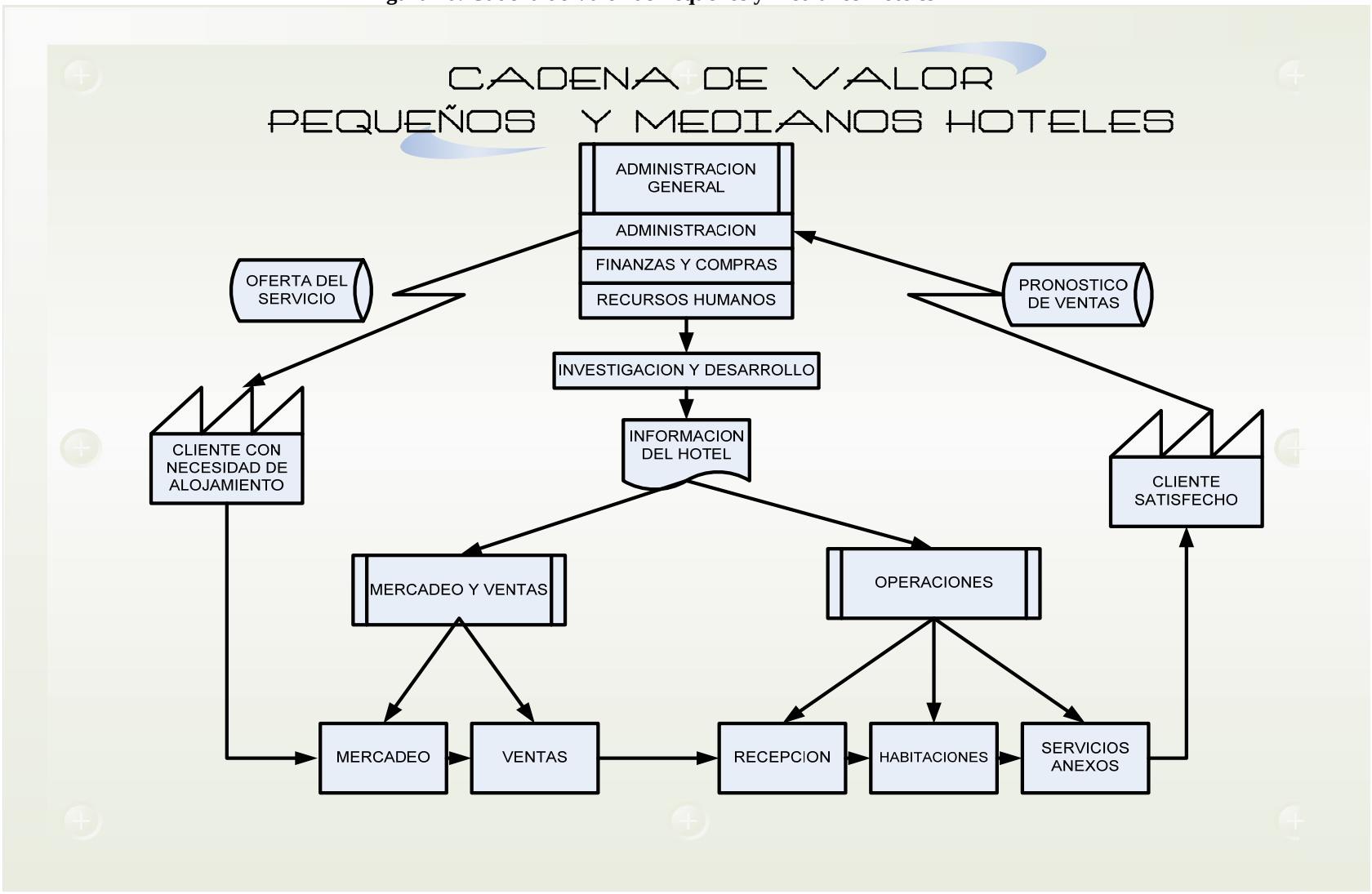
Las actividades que aquí se desarrollan permiten al cliente lograr la máxima satisfacción de la necesidad que esta ha presentados. Es aquí donde se realiza el chequeo de ingreso, se le ubica en su habitación, se le atiende durante su estadía, se le prestan servicios como seguridad, confort de su habitación, entretenimiento, entre otros.

Tabla 76: Áreas y funciones del Hotel

No	Miembro del Equipo	Tareas
1	Administración	• Administración • Finanzas y Compras • Recursos Humanos
2	Recursos Humanos	• Velar por el cumplimiento de tareas del personal • Dar el soporte de habitaciones, restaurantes y otros servicios que preste el hotel. • Capacitar al personal para la plena realización de sus tareas.
3	Mercadeo y Ventas	• Ofertar al mercado los servicios del hotel. • Creación de atractivos para mantener al cliente satisfecho. • Propiciar el alojamiento continuo de clientes. • Atraer nuevos clientes al hotel. • Publicidad del hotel. • Actividades de venta de servicios del hotel • Fijación de precios
4	Finanzas	• Administrar los recursos invertidos para el buen funcionamiento del hotel. • Registrar todas las cuentas que van siendo consumidas a lo largo de las operaciones del hotel.
5	Operaciones	• Información al cliente sobre la disponibilidad de habitaciones. • Reservar habitaciones para el cliente. • Registrar al cliente en el momento de su ingreso (Check In) al hotel. • Registrar el momento de salida (Check out) del hotel del cliente. • Contacto con el cliente para asegurar su satisfacción durante su estadía en el hotel. • Asignación de habitaciones • Servicio de limpieza de habitación • Servicio al huésped. Proporcionar al cliente todo lo que necesite durante su estadía. • Asegurar el buen estado de las habitaciones del hotel. • Informar constantemente al cliente de las actividades que realice el hotel durante su estadía. • Restaurante: Brindar la alimentación al cliente que se encuentra hospedado y a los visitantes que soliciten el servicio. • Lavandería: Proporcionar el servicio de lavandería al huésped del hotel. • Gimnasio, Piscina, etc. • Mantenimiento: Mantenimiento de instalaciones en general. Suministro de recursos que se van consumiendo.

E. CADENA DE VALOR DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES.

Figura 10: Cadena de Valor de Pequeños y Medianos Hoteles



F. FLUJOGRAMA DE LA CADENA PRODUCTIVA. CICLO DEL SERVICIO.

Figura 11: Diagrama de Flujo del Servicio Parte 1

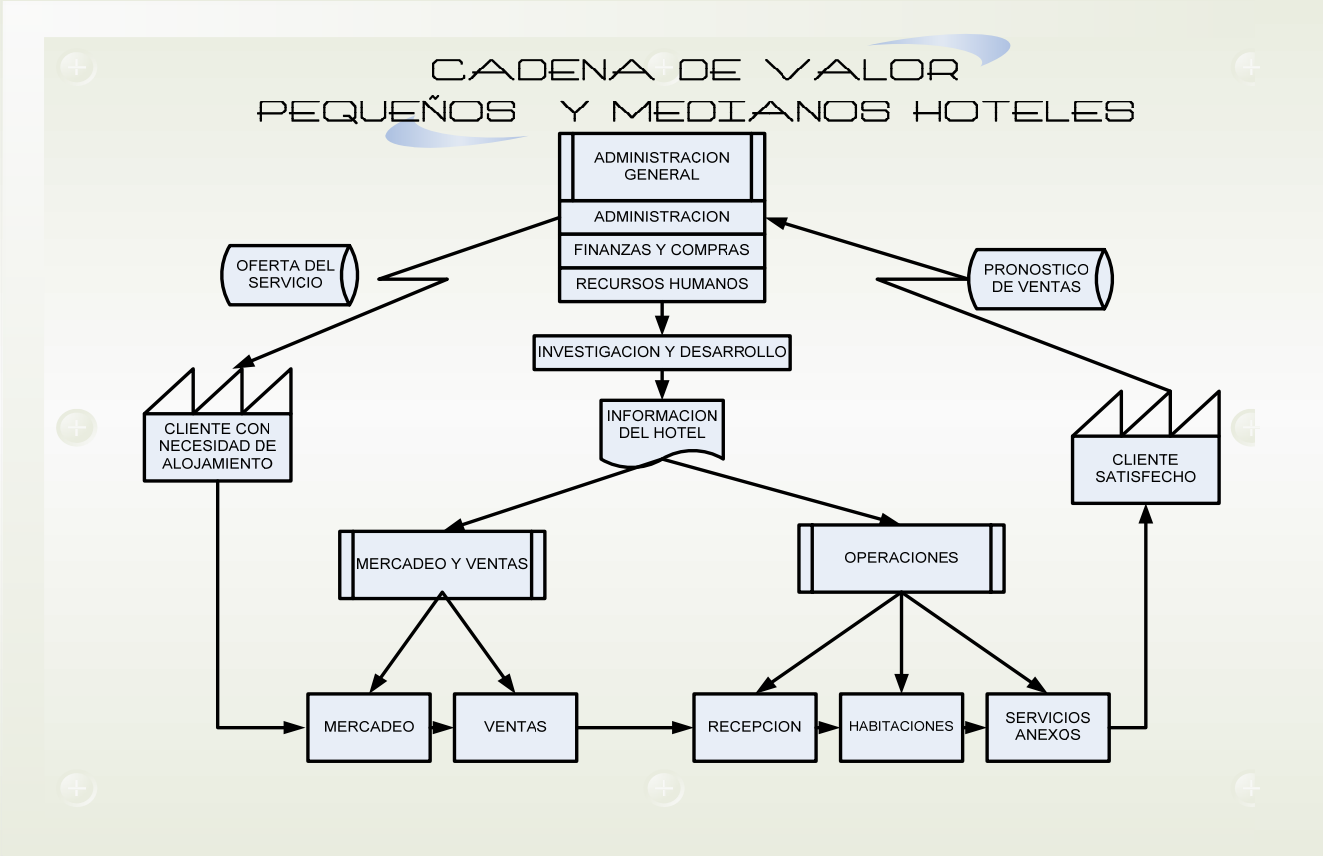
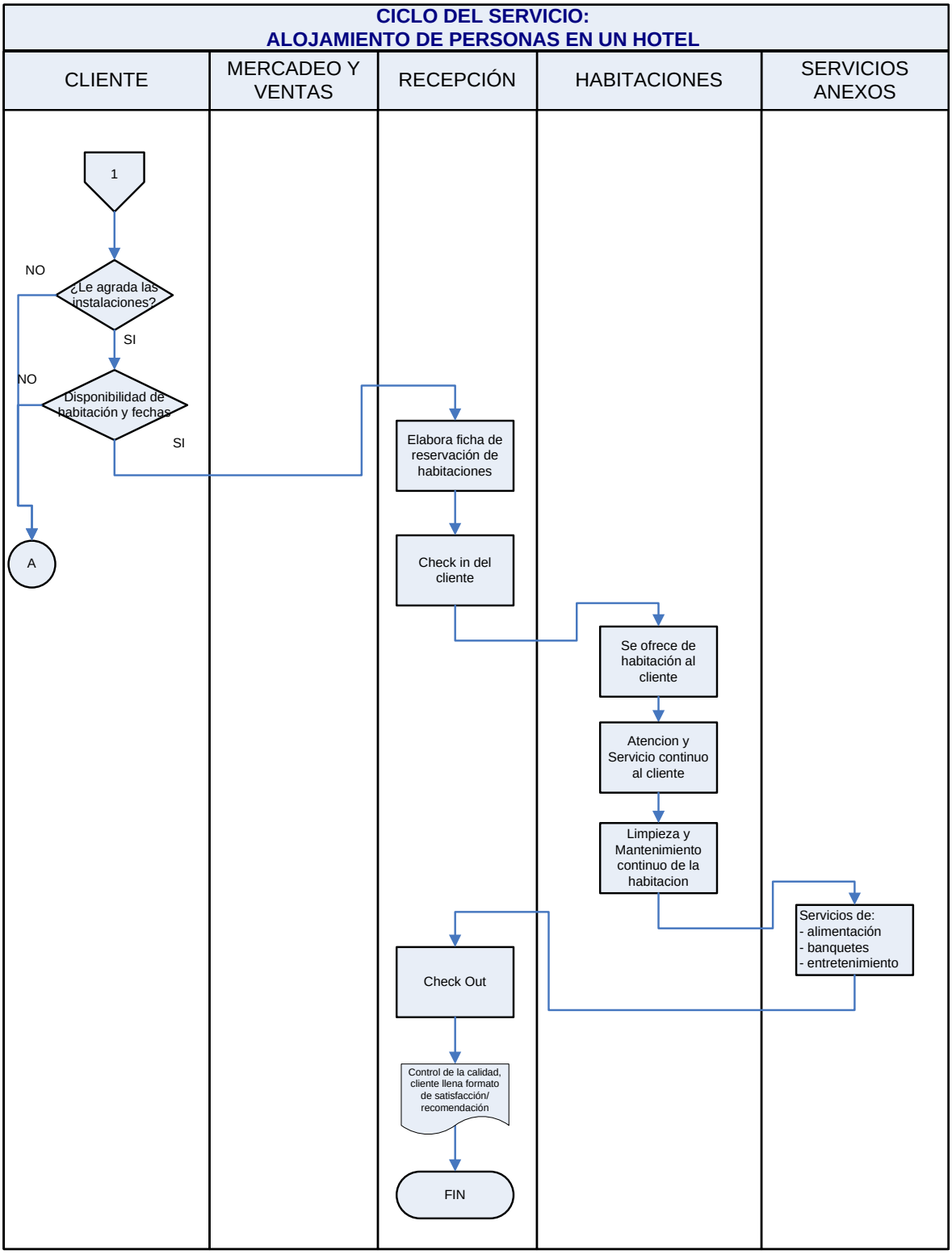


Figura 12: Diagrama de Flujo del Servicio Parte 2



G. INTEGRACION DEL MODELO DE GESTION

1. Bases para la aplicación del modelo de Gestión Lean

Para aplicar el modelo se deben de tener claros los principios filosóficos bajo los cuales este puede llegar a funcionar, estos son los siguientes:

LIGEREZA

La ligereza es el primer valor de un sistema de gestión "Lean". Lo "ligero" se opone por un lado a lo "pesado" y por otro también a lo "etéreo". La ligereza al ser una actitud hace que este valor sea el más difícil de adoptar o enseñar y que al final sea lo que distingue realmente un "Lean Management System" de un planteamiento mas estándar de Excelencia.

Ligero no equivale a simple. Nada de lo que hay en las organizaciones es simple. Las organizaciones son complejas y su gestión es un ejercicio nada fácil.

El sistema que ayude a "hacer funcionar" una organización no puede hacerlo desde la pesadez. Si la estructura de gestión ahoga la estructura de funcionamiento la organización se paraliza. Por ello a esta complejidad hay que teñirla con el valor de la ligereza, de la identificación de lo esencial, de la evitación conceptual de lo superfluo. (Por ejemplo un plan estratégico ligero y esencial puede contener todo lo que es prioritario en no más de tres hojas). El valor o característica de la ligereza va a ser el elemento determinante durante el Siglo 21 en el que los dos grandes retos van a ser el de la sostenibilidad (recursos naturales limitados) y el de la globalización competitiva (entendiéndola como el derecho que tiene cualquier persona del género humano a disfrutar del bienestar lícitamente ganado).

En este siglo las formula de supervivencia competitiva tendrán necesariamente que basarse en la ligereza.

RAPIDEZ

Cualquier ejecutivo sabe que aunque todo lo que hace es importante hay muchas cosas igualmente importantes que se quedan año tras año en el tintero sin recibir respuesta adecuada por una falta material de tiempo para abordarlas.

Un "Lean Management System" tiene que ser rápido. Un sistema pesado no es rápido, el lenguaje pesado no es rápido. Los planes pesados no son rápidos. Los planes etéreos

tampoco. Los sistemas rápidos liberan el tiempo necesario en las actividades de gestión ya cubiertas para poder dedicarlo a esos ámbitos de gestión que año tras año quedan en el tintero bajo por la presión de las urgencias. En un sistema de producción "lean" la rapidez la da el operario. En un "Lean Management System" la rapidez tiene más que ver con la capacidad de pensar y comunicar y a quien afecta es al ejecutivo y al mando. Sus manifestaciones son múltiples:

• Adaptación de Estrategias y toma de decisiones rápidas.
• Modificaciones de la estructura organizativa rápida
• Comunicación y Feed Back en tiempo real
• Modificación o reproducción de documentos en tiempo real
• Localización de ideas o cosas en tiempo real.

EXACTITUD

Un sistema "Lean" tiene que tender a ser exacto. La exactitud se manifiesta en aspectos como:

• Llamar a las mismas cosas de la misma manera
• Decisiones exactas
• Producciones exactas
• Dimensiones exactas
• Cantidades exactas
• Momentos exactos
• Documentos y versiones exactas

Un sistema "Lean" tiene que tender a evitar las repeticiones innecesarias (de planes, de ideas, de mensajes, de documentos). En un sistema de producción "Lean" la exactitud la logra el operario. En un "Lean Management System" la exactitud se exige a los líderes.

VISIBILIDAD

Un sistema "Lean" se apoya en el potencial que tiene la mente humana de trabajar preferentemente con imágenes y de responder a los estímulos visuales. Un sistema visible ayuda a los miembros de la organización y permite comunicarlo a terceros.

El valor de la visibilidad se manifiesta por ejemplo en:

• Planes visuales
• Utilización de herramientas visuales
• Mapas mentales

• Resaltes visuales

MULTIPLICIDAD

Multiplicidad significa que un sistema "Lean" tiene que se aplicable a todo tipo de organizaciones y dentro de cada organización a todo tipo de situaciones.

Las organizaciones empresariales son múltiples. Cada una es diferente a las demás (bien porque hace cosas diferentes, bien porque haciendo lo mismo ha optado por alternativas diferentes).

La multiplicidad también aparece dentro de cada organización, ya que bajo su mismo techo conviven funciones diferentes. Un sistema "Lean" tiene que ser capaz de dar respuesta a todos y cada uno de los matices específicos de las organizaciones y de sus situaciones competitivas

(Adaptarse así a organizaciones industriales, de servicios o de la administración publica, organizaciones con o sin ánimo de lucro, de titularidad pública o privada). Igualmente tiene que aplicarse a las diferentes funciones existentes dentro de una organización (productiva, comercial, de desarrollo o investigación de gestión de personas o de gestión de conjunto).

CONSISTENCIA

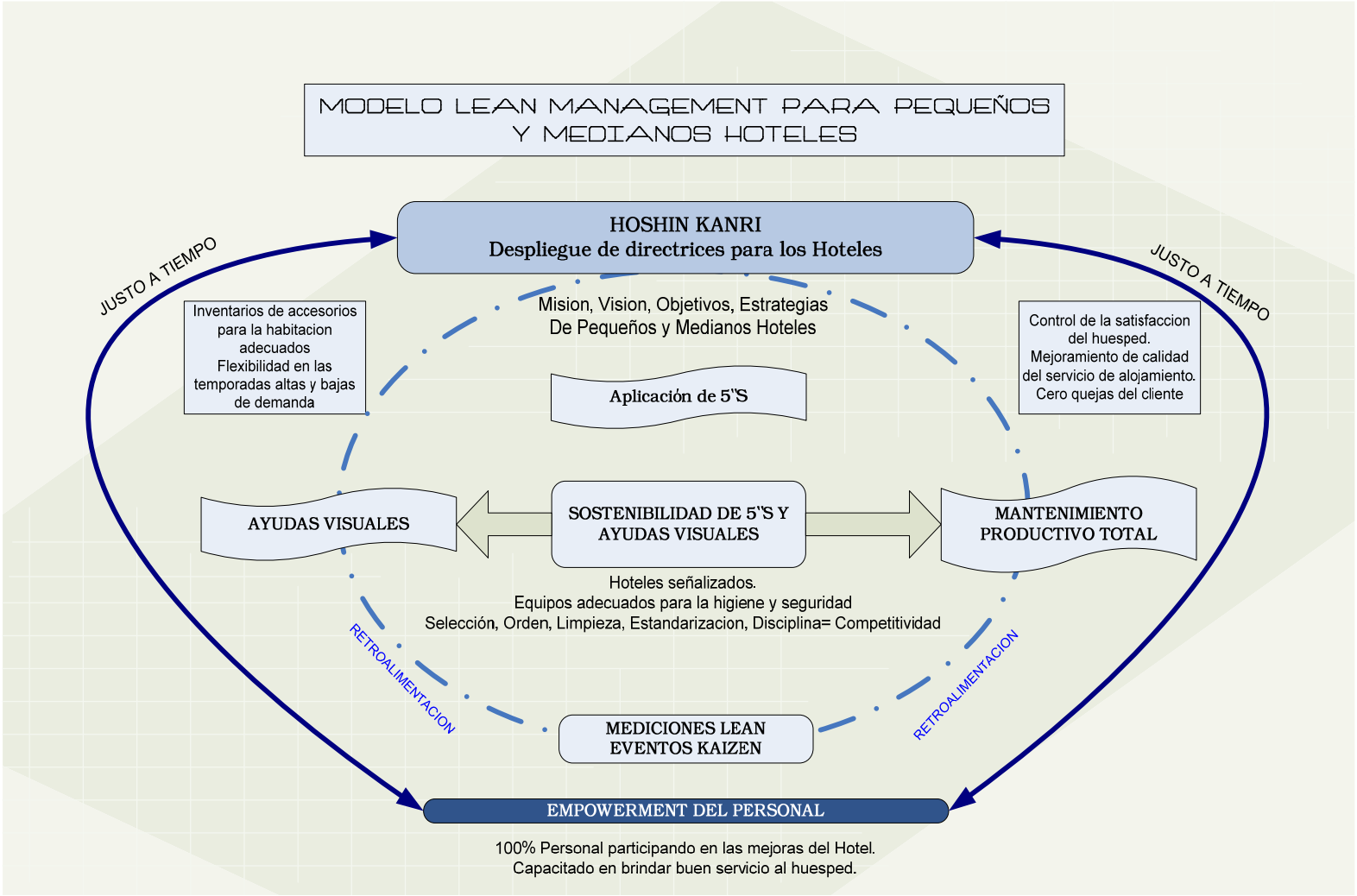
La consistencia es un valor esencial de cualquier metodología pues significa que la misma no sufre "crisis de identidad" y se mantiene en el tiempo.

"Lean Management" tiene que ser consistente. Esto significa que el soporte teórico, las definiciones y sus interrelaciones clave soportan el paso del tiempo sin perder validez. Significa que a medida que pasa el tiempo la experiencia acumulada por la puesta en práctica de la metodología confirma su validez. "Lean Management" ha tenido que digerir en los últimos años elementos como la Responsabilidad Social Corporativa, Six Sigma o la Innovación y en los próximos años tiene que digerir el fenómeno de la globalización y la sostenibilidad.

La consistencia se la da a "Lean Management" una estructura conceptual unificada generada desde el método científico, la teoría de sistemas o las aportaciones del movimiento de RRHH, que hacen válido a "Lean Management" cuando se analiza desde la óptica del modelo EFQM, desde la óptica del modelo MALCOLM BALDRIGE, desde la óptica del MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN.

2. Integración del Modelo de Gestión Lean Management para Medianos Y Pequeños Hoteles De El Salvador.

Figura 13: Modelo Integrado, Preliminar

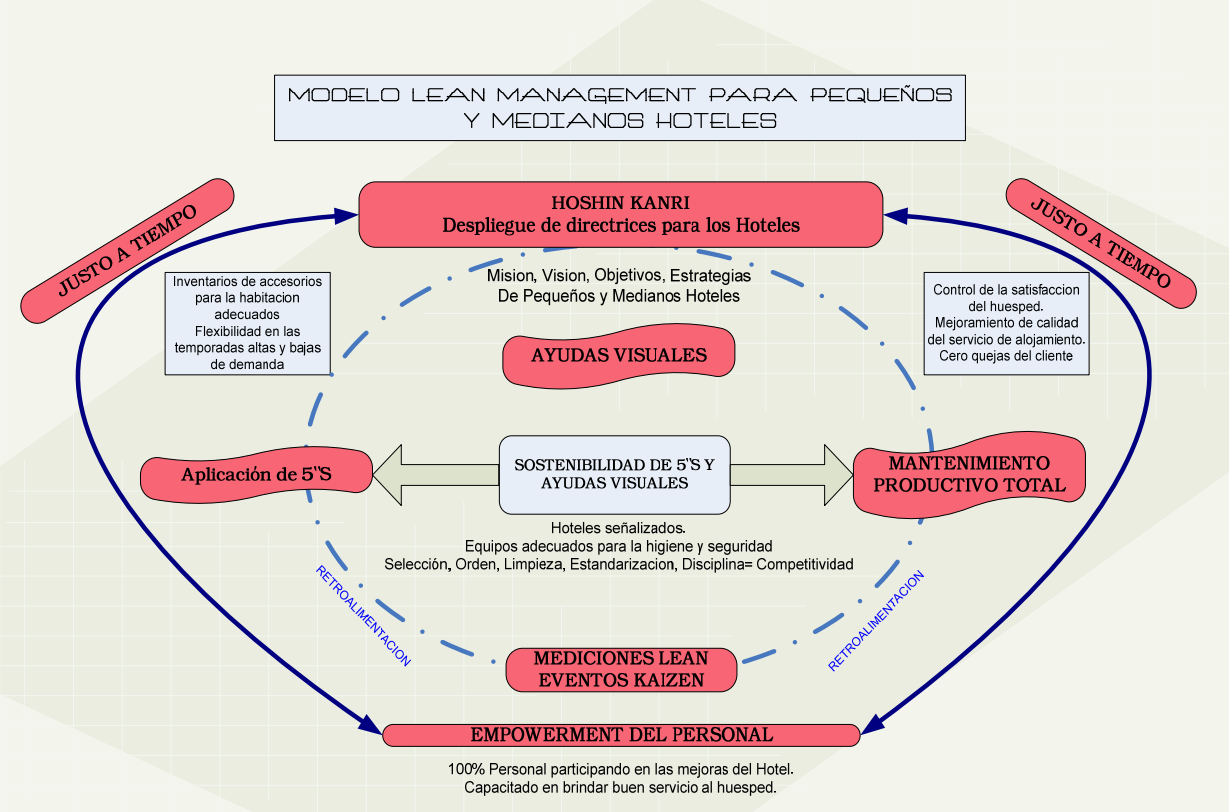


3. Determinación de componentes

El modelo de gestión que se ha diseñado para aplicar en los medianos y pequeños hoteles en el Salvador esta compuesto por las técnicas seleccionadas y que interactúan de la forma como se muestra en la figura anterior. Este modelo cumple con los requerimientos básicos para poder tener una plataforma sostenible del modelo Lean Management que se ha propuesto.

Se ha diseñado de tal forma que se identifican las técnicas propuestas:

Figura 14: Interacción de Técnicas



Estas técnicas se relacionan una con otra a partir de la base de información, cultura y métodos de trabajo que cada una de estas proponen.

Además se han incluido en el modelo elementos de relación importantes que ayudan a enfatizar en el objetivo general de cada una de las etapas que aquí se determinan.

4. Descripción de interacción de componentes

a. Base del Sistema Lean Management.

Para poder tener las bases suficientes para la aplicación del modelo que se ha diseñado para los pequeños y medianos hoteles de El Salvador es hacer la conciencia que el recurso humano será el responsable de llevar adelante el proyecto de inicio a fin, es por esto que la primera técnica que permitirá llegar a este nivel de compromiso será el Empowerment del personal, que a través del apoyo del recurso humano de las diferentes áreas, permite encaminar el negocio y hacer de este una meta común entre dueños, administrativos y personal operativo.

El lograr el empowerment del personal permitirá que el recurso humano se sienta participe en un 100% de las mejoras que son introducidas al negocio. Y además, asumir la responsabilidad que uno de los principales productos de la operación del negocio es el servicio que se le ofrece al cliente, por lo tanto, es su deber asegurar que este sea de calidad.

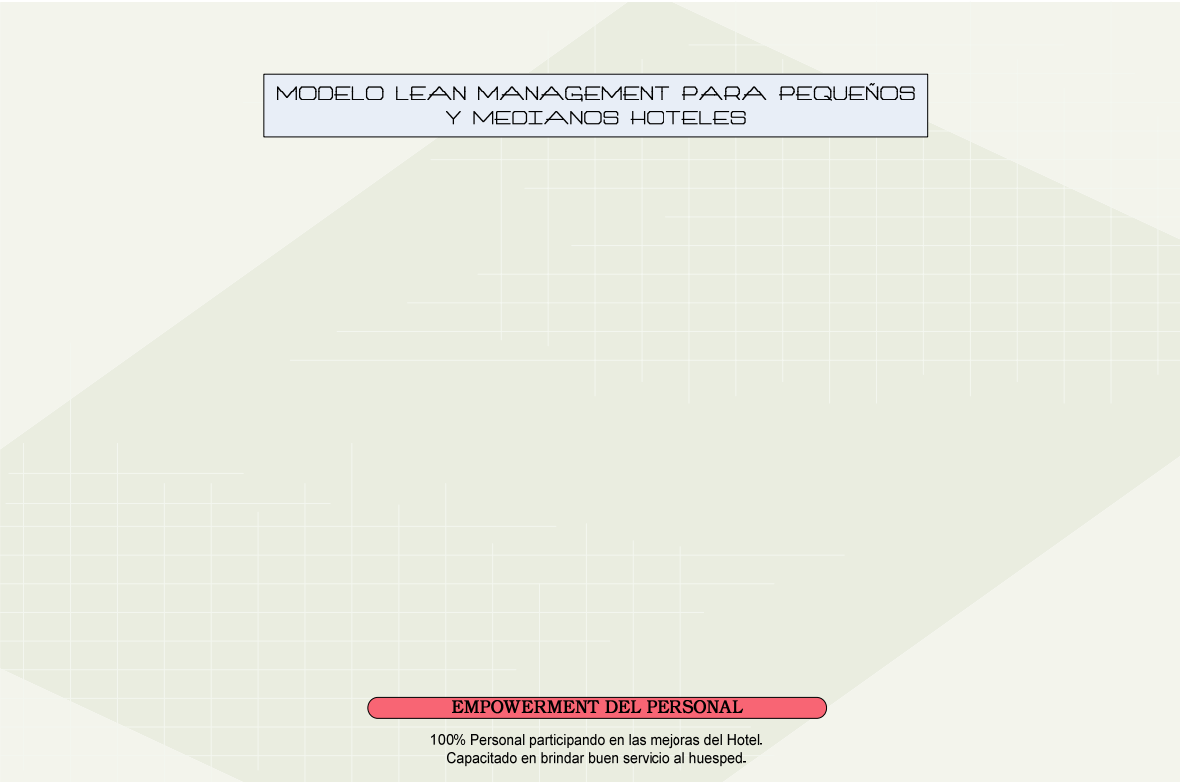


Figura 15: Subsistema 1. Empowerment del Personal

b. Relación compromiso del personal y la planeación. (Empowerment y Hoshin Kanri)

La primera relación esta dada por la conexión que existe entre la base de cultura de la gente y la planificación del negocio. Es necesario que se llegue al grado de compromiso de los que participan en el hotel para que los planes que sean trazados para el mismo se cumplan hasta las metas establecidas.

A través de un personal 100% facultado para introducir mejoras en el negocio se podrá llevar a cabo planes mas apropiados para el desarrollo del Hotel. Se debe de tener una misión, visión, objetivos y estrategias compartidas por todo el personal del negocio, permitiendo dirigir el esfuerzo de todas las personas hacia un mismo fin.

Hoshin Kanri permitirá que los planes sean establecidos de acuerdo al nivel jerárquico al cual pertenezca el recurso humano y a través del empowerment la persona será responsable de cumplir con las metas que se haya establecido.

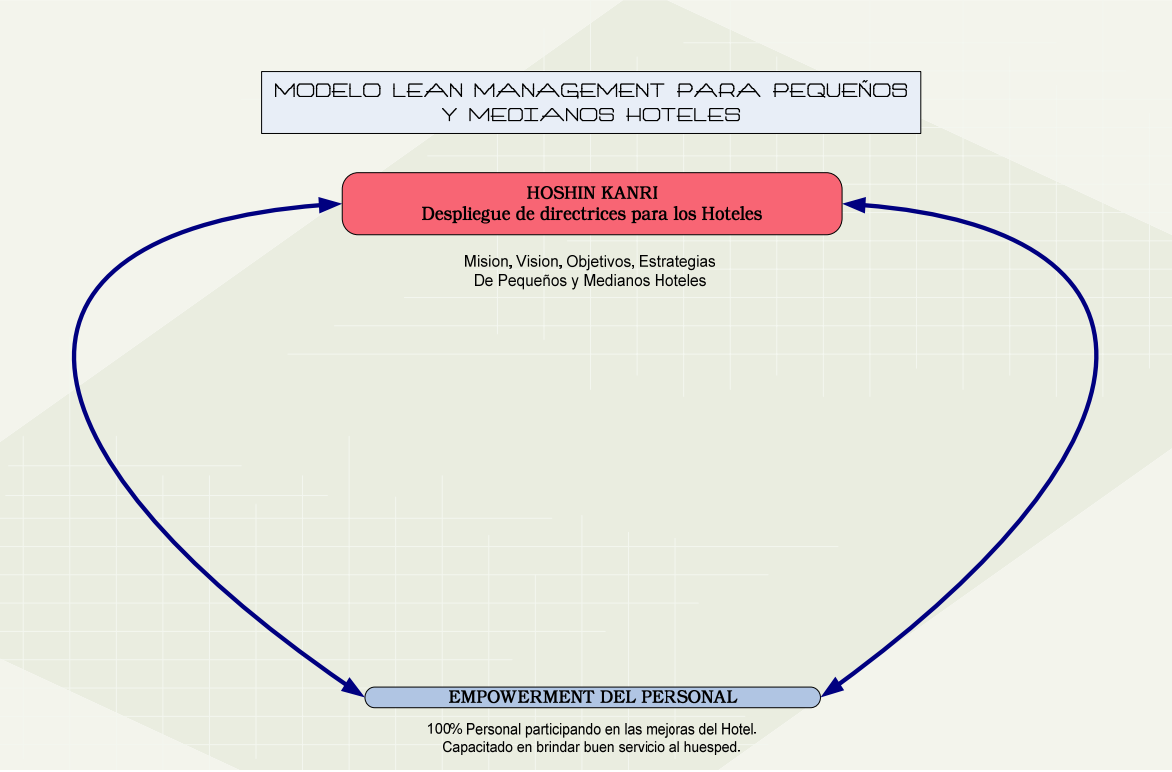


Figura 16: Subsistema 2. Hoshin Kanri

c. Establecimiento de 5`s y ayudas visuales

El ambiente esbelto pone en evidencia todos aquellos elementos que no son productivos para el hotel, por lo tanto estos deben de operar considerando también las 5 S`s además de tener las instalaciones de los mismo en buen estado, esto vendrá a contribuir también en el servicio que como imagen del hotel se esta proyectando hacia el cliente.

A medida que se vayan estableciendo cada una de las 5S`s en las operaciones del hotel, se podrán ir desarrollando aquellos controles y ayudas visuales que permitan hacer del hotel un negocio funcional desde el punto de vista de orden, limpieza, organización, entre otros aspectos.

Su relación con las diferentes técnicas es:

- A través del empowerment del personal cada uno será responsable de los recursos que posea en su área de trabajo, así como de determinar que elementos no son necesarios para el correcto funcionamiento de la misma.

- Estas técnicas ayudaran a que las planeaciones de Hoshin Kanri se realicen con el mínimo de costos ya que no se dará sostenimiento a elementos que no son productivos para el Hotel.

- Para poder seleccionar los elementos que 5 S`s considerara como desperdicios la filosofía Justo a tiempo ayudara a que el criterio de las personas sea el mas adecuado y discernir en las decisiones de abastecimientos de nuevos recursos o de eliminación de otros de acuerdo a la necesidad actual del cliente del Hotel.

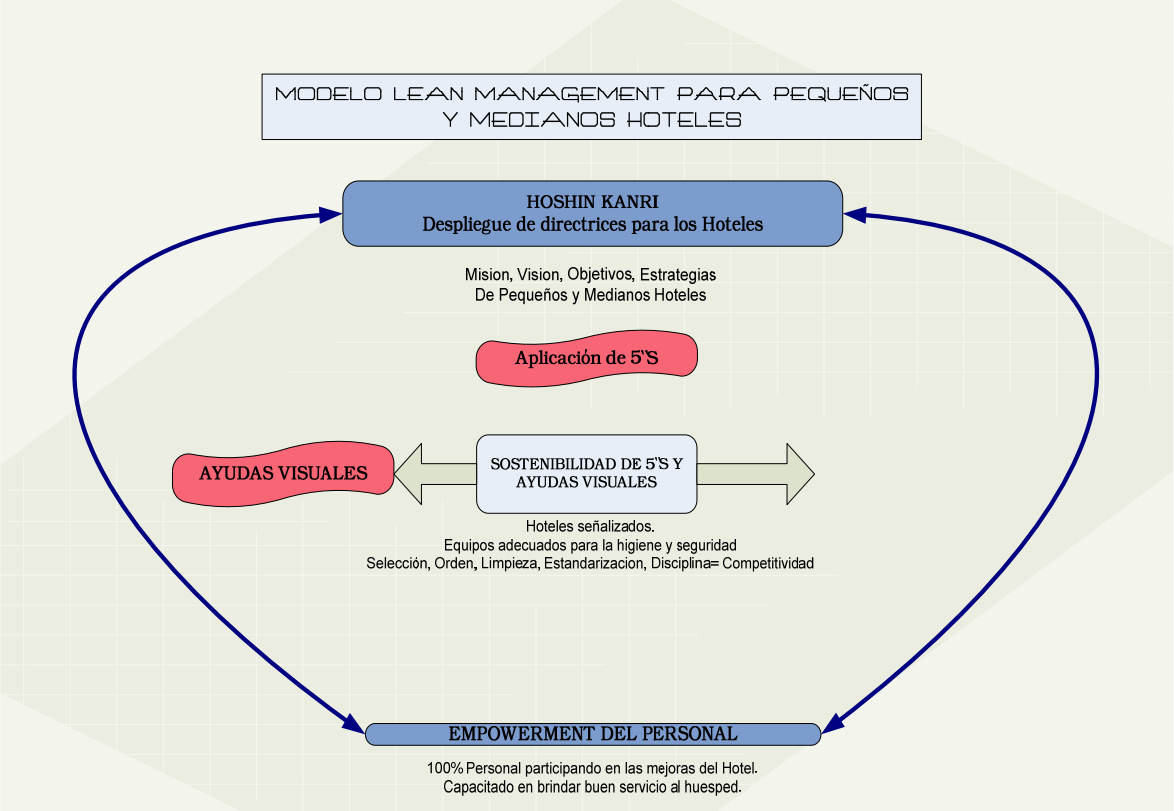


Figura 17: Subsistema 3. 5 S`s y Ayudas Visuales

d. Operaciones bajo el TPM

La cultura de prevención de errores permitirá que el cliente tenga el servicio que espera, que su necesidad pueda ser satisfecha de la forma mas eficaz y eficiente, por lo tanto la base para una aplicación de TPM en los pequeños y medianos hoteles se enfoca principalmente en un ambiente de trabajo bajo las 5 S`s y que tenga las ayudas visuales correspondientes, después de esta etapa los hoteles pueden continuar la secuencia de etapas mediante la aplicación de esta técnica.

- El empowerment del personal hace que estos estén comprometidos en mantener los recursos en un estado adecuado.
- Los planes de Hoshin Kanri deben de considerar el mantenimiento de los recursos que posea el hotel.
- Las ayudas visuales y las 5 S`s ayudaran a que en un paso previo se identifiquen aquellos recursos que no son desperdicios pero que requieren un mantenimiento.

El mantenimiento productivo total será la herramienta que integre las identificaciones anteriores.

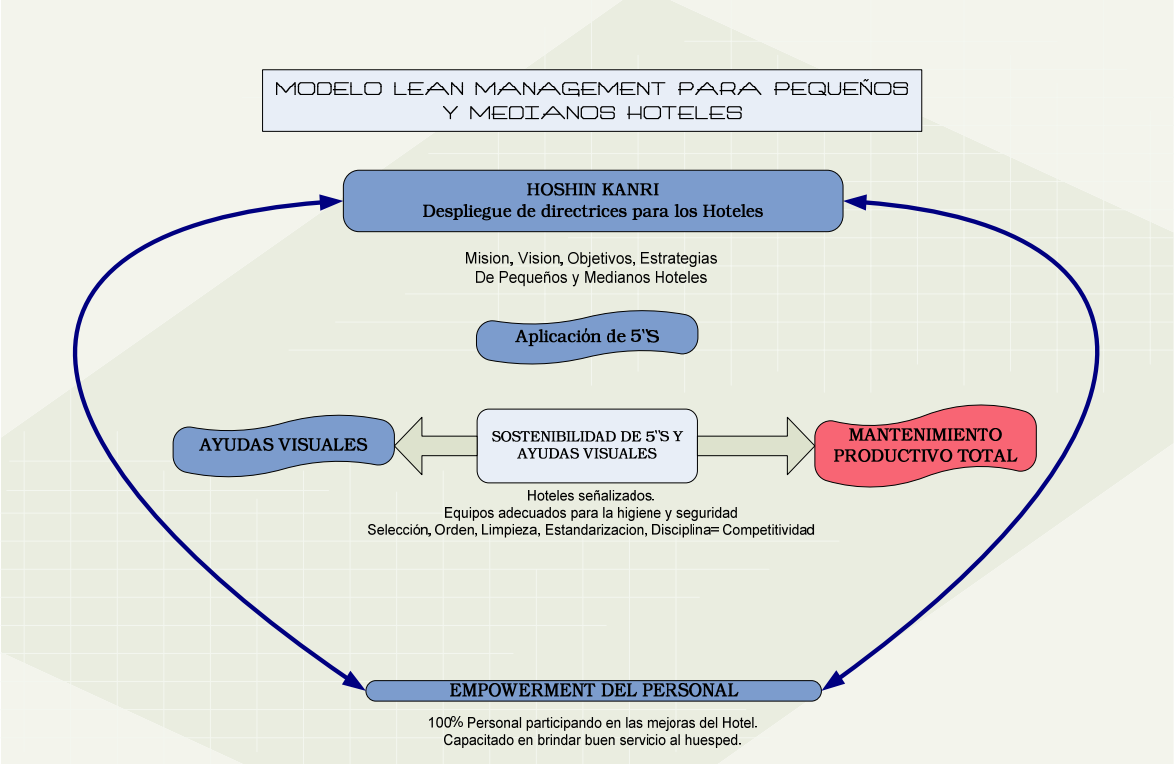


Figura 18: Subsistema 4. TPM

e. Importancia de la Mejora

Finalmente después de haber establecido todas las bases operativas de una cultura de trabajo esbelta en la empresa es necesario que las formas de mejora sean buscadas, siempre habrá una forma mejor de hacer las cosas, por lo tanto la aplicación de los eventos kaizen y el monitoreo adecuado de los medibles Lean serán los elementos que darán la alerta de retroalimentación en el trabajo que se este realizando en los hoteles.

Los eventos kaizen pueden ser aplicados:

- Para las mejoras directas en el desempeño del recurso humano que se encuentre con la necesidad de renovar su empowerment.
- Para inducir el cumplimiento de alguna meta trazada en los planes que Hoshin Kanri haya permitido desarrollar.
- Para establecer algún método de trabajo justo a tiempo adecuado completamente a las características operativas del hotel.
- Para reforzar áreas que necesiten una nueva evaluación de 5 S`s y ayudas visuales.

- Para dar sostenimientos a las actividades que se estén aplicando en el hotel para desarrollar el mantenimiento productivo total.

Los medibles Lean pueden ser aplicados:
En todas y cada una de las técnicas propuestas con el fin de determinar un estado actual y presentar los resultados de una situación futura o de mejora que haya sido establecida para el hotel.

Ese círculo de continuidad que es la retroalimentación viene a conectar no solo al personal y las técnicas sino que también la planeación del negocio la cual permitirá que el hotel vuelva a establecer metas, objetivos, misión y visión de acuerdo al tiempo en el que se encuentre operando el mismo.

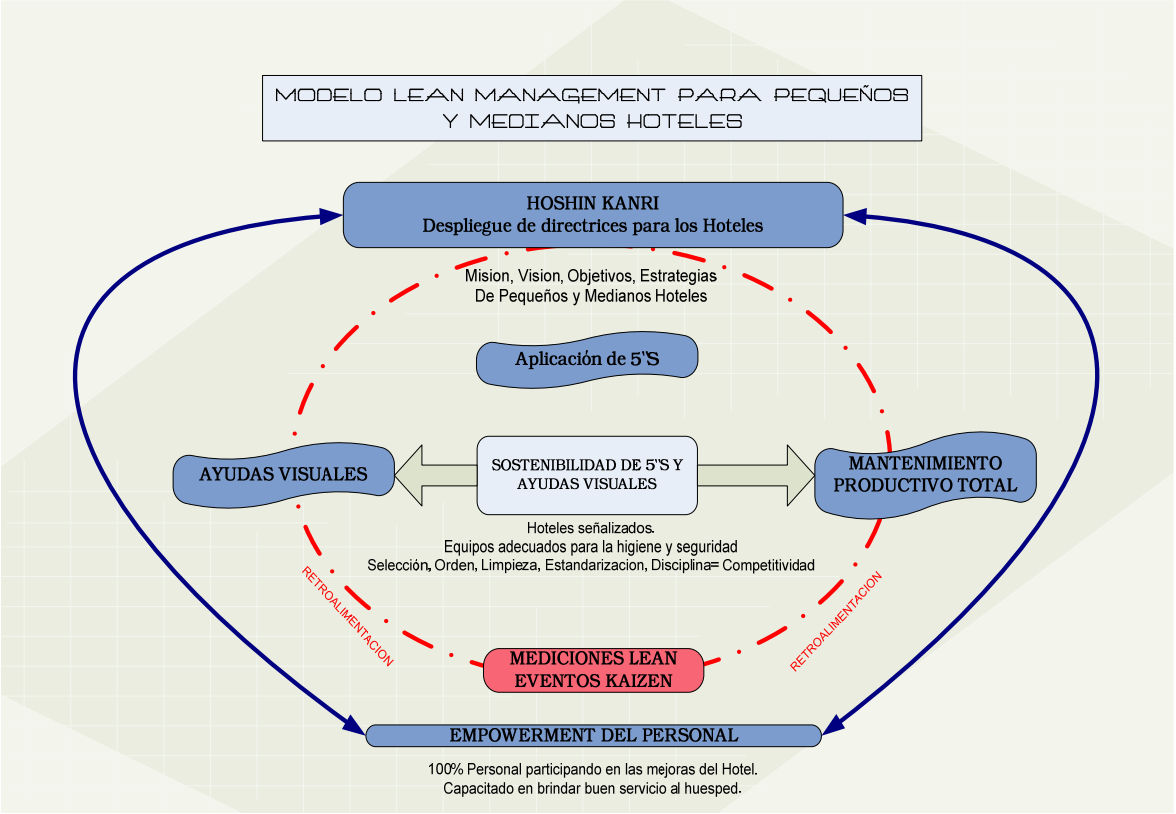


Figura 19: Subsistema 5. Mediciones Lean y Evento Kaizen

f. Relación de Justo a tiempo

El ambiente bajo el cual debe de interactuar todo el sistema Lean en cada una de las áreas es el de justo a tiempo, dar una respuesta al cliente del hotel con lo que el necesita, cuando el lo requiera, en las cantidades, días y temporadas que el lo solicite. No antes ni después, no mas ni menos.

a. El establecimiento de la filosofía Justo a tiempo interactuando en el desarrollo del empowerment, permitirá que el personal tome las mejores decisiones para el negocio considerando la necesidad que sea manifestada por el cliente que solicite el servicio de alojamiento.
b. además Justo a tiempo con los planes Hoshin Kanri permitirá que los planes desarrollados para el Hotel sean mas concretos, aterrizados y adecuados al 100% con los requerimientos del cliente, teniendo de esta forma un plan de desarrollo del negocio que este dando una constante respuesta en beneficio a la satisfacción del cliente.

La cultura de justo a tiempo que se logre implantar no solo servirá para las dos primeras técnicas que han servido de base para el proceso de cambio, sino que también se podrá aplicar a las técnicas que faltan desarrollar, presentando beneficios en cada una de estas como se mencionan:

- Control de la satisfacción del huésped.
- Mejoramiento de calidad del servicio de alojamiento.
- Cero quejas del cliente
- Inventarios de accesorios para la habitación adecuados
- Flexibilidad en las temporadas altas y bajas de demanda

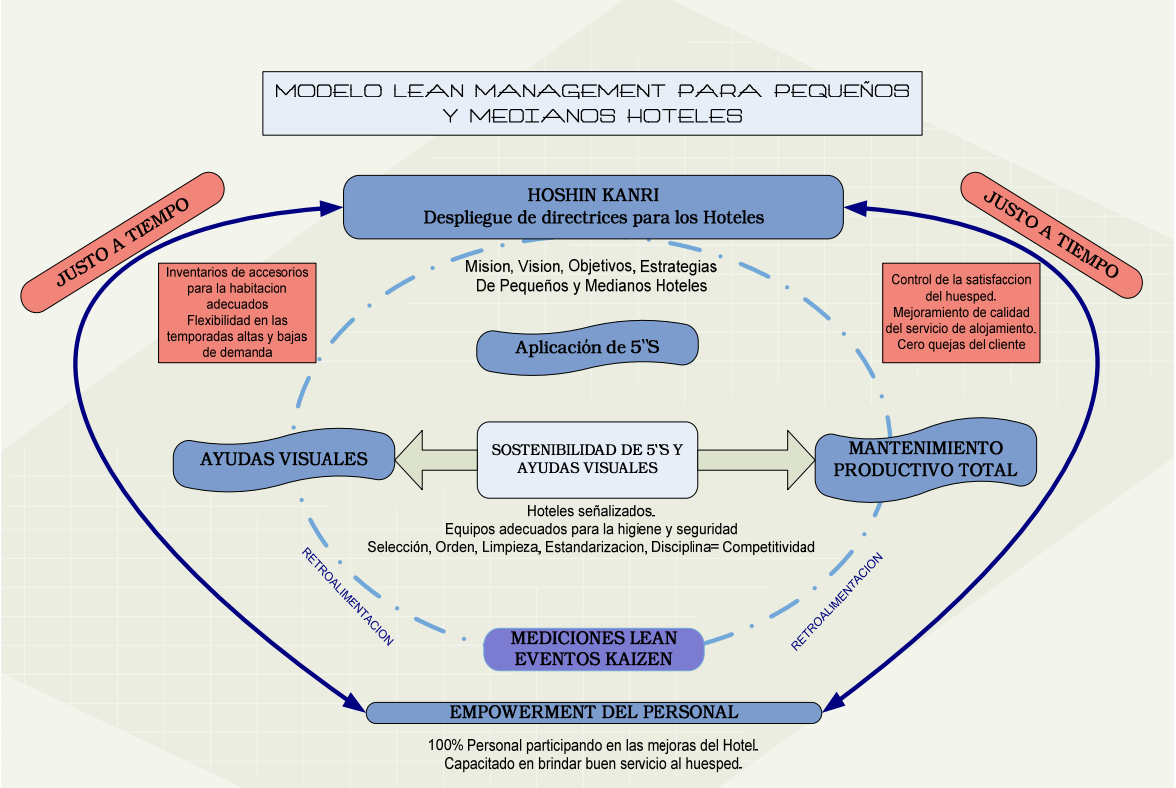


Figura 20: Subsistema 5. Justo a tiempo

CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACION DE TECNICAS LEAN MANAGEMENT

A. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA EMPOWERMENT

1. Antecedentes

La creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en aquéllas. Esto sugiere otro tipo de administración del recurso humano: el empowerment.

Los dueños de las empresas turísticas en este caso de pequeños y medianos hoteles deben de realizar la planificación y el control para fijar los objetivos de la organización, pero de nada sirve esto sino son capaces de motivar, liderar y comunicar, estos aspectos son muy importantes para la función de dirección.

LOS EMPLEADOS DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES.

La esencia del servicio turístico reside en su personal y de ellos dependen la satisfacción del cliente. La Administración del hotel debe ser consciente de la complejidad y variabilidad del comportamiento humano. Debe ser capaz de comprender las necesidades de sus trabajadores y tratar de satisfacerlas para tener un buen ambiente laboral.

La mejor forma de conseguir buena calidad en el servicio es fomentando la integración de los trabajadores, porque trabajar en grupo genera un buen ambiente de trabajo.

LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES ENFOCADOS A LA DIRECCION DE PERSONAS.

Se debe de tener en cuenta algunos aspectos importantes:

- ✓ Cada individuo es singular y actúa de forma diferente, por tanto no responden igual ante los diferentes estilos de liderazgo.
- ✓ Un enfoque holístico de los trabajadores. El personal de la empresa desempeña diferentes roles, y no pueden acudir a su puesto de trabajo dejando atrás sus demás responsabilidades.

- ✓ La gestión multicultural de la empresa. En muchas ocasiones los directivos turísticos tienen a su cargo personas procedentes de distintos países con lenguas y costumbres muy diferentes y deben ser respetuosos con ellas.
- ✓ El logro de los objetivos nunca debe atentar sobre la dignidad de los trabajadores. Estos deben estar motivados y con un sueldo digno y así se fomentara la calidad en el servicio turístico. Tratar con respeto a los trabajadores es muy importante.

2. Conceptualización

Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

"Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización."

Para que las personas se sientan motivadas es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les dé reconocimiento por sus ideas. Las personas necesitan ser escuchadas, ver que los problemas son resueltos en equipo, que los controles son flexibles. También necesitan ser elogiadas, que se les brinde la posibilidad de trabajar en equipo, que el conocimiento sea compartido con ellas, contar con los recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo, y que las comunicaciones sean hacia arriba y hacia abajo.

Consiste en delegar autoridad, darles responsabilidad a los empleados. El compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus subalternos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y ser un administrador inteligente.

Empowerment significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

Si hay algo claro en la actualidad es que la creciente complejidad del entorno y la competitividad. Para adaptarse a las nuevas exigencias, las organizaciones deben:

- Estar centradas en el cliente: debido a que el cliente es el generador de recursos para la organización y tiene expectativas crecientes y cambiantes.

- Ser ágil. El cliente de hoy necesita rapidez en las relaciones con la organización con lo que la estructura organizacional debe ser ágil en su respuesta a los clientes tanto en cambios estratégicos del entorno como en el día a día de la organización. El cliente no permite que su interlocutor no tenga capacidad de decisión y que la organización sea poco ágil debido a la burocracia interna.

- Ser flexible. El cliente además de ser exigente, tiene expectativas continuamente cambiantes por lo que la organización debe ser flexibles y para ello se necesita la flexibilidad de las personas que la integran.

- Mejorar continuamente. Todas las personas en la organización deben aceptar el hecho de que la organización debe mejorar continuamente para ser competitiva.

- Ser competitiva en costes

Además de lo anteriormente desarrollado, los clientes quieren los productos/servicios a un coste adecuado por lo que se han de tener procesos eficaces y eficientes.

De esta manera, el coste de supervisión es demasiado importante para poder mantenerse en una organización moderna… las personas han de tomar decisiones y así evitar la supervisión continua. Cuando se hace la reflexión de cual es el coste de una persona en una organización con supervisión continua se comprueba que es mucho mayor que en una organización con personas autónomas y con poder de decisión.

Todos estos elementos hacen que se tengan que cambiar las estructuras organizacionales para poder responder al nuevo entorno. Dentro de las nuevas necesidades de las organizaciones, se podrían englobar conceptos como liderazgo, comunicación interna, equipos autodirigidos, etc. o podemos agruparlos todos en uno y darles el nombre de empowerment.

3. Pasos de Aplicación de la técnica

Para integrar a la gente hacia el empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

- El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

- El segundo hace hincapié en la disciplina. El empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: 1) el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; 2) la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.

- El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: 1) la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; 2) la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; 3) y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

Para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común.
Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia. La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla se atraviesa por tres etapas:

Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades.
Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de

la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

Es importante diferenciar delegar con "despreocuparse" ya que el proceso de delegación requiere:
Evaluar las competencias de la persona candidata
Definir responsabilidad.
Delegar autoridad.
Definir objetivos de desempeño.
Entrenamiento y desarrollo.
Brindar información y conocimiento.
Brindar retroalimentación.
Reconocimiento.

B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA HOSHIN KANRI

1. Antecedentes

Después de la II Guerra Mundial, el Japón se encontraba frente a la nada fácil tarea de reconstruir su país. En aquel momento, las fuerzas de ocupación de los EEUU, decidieron apoyar en la reconstrucción de la economía y la infraestructura de manera directa, con el objetivo de evitar que el Japón recuperara su capacidad bélica.
Llevaron al Japón un importante número de expertos estadounidenses para ayudar en la labor, pero antes de esto, debían ganar la confianza de los japoneses, quienes aún los veían como los enemigos. Para ello crearon la CCS (Civil Communication Section), que debería difundir mensajes pro-EEUU en la población, entre otros a través de programas de radio. Lamentablemente, la población no contaba con radios.

Se construyeron establecimientos industriales orientados a la fabricación de radios, pero luego de la guerra, los administradores experimentados del Japón fueron alejados de puestos de esta naturaleza por su labor durante la guerra y el personal con el que se contaba carecía de formación y experiencia, por lo que el resultado fue productos de

bajísima calidad. Para apalear este problema se creó el NETL (National Electric Testing Laboratory), con la responsabilidad de controlar la calidad. Sin embargo, poco tiempo después se reconoció que esta estrategia nunca podría alcanzar buenos resultados en el largo plazo, así que se reorientaron los esfuerzos hacia la capacitación de esta nueva generación de administradores. Programa que se realizó conjuntamente por la CCS y la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros del Japón). JUSE era responsable de la educación vocacional y técnica. Es aquí donde interviene Deming.

Deming había hecho una visita anterior a Japón en 1947 como parte de una misión económica del examen. Los oficiales del japonés y del gobierno eran ya familiares con él; por lo tanto, JUSE pidió Deming para proporcionar el entrenamiento experto. Durante un período de dos meses en junio de de 1950, Deming entrenó a centenares de ingenieros, de encargados, y de eruditos. Él también condujo una sesión para la gerencia superior. Las conferencias de Deming se centraron en tres áreas dominantes: el uso del ciclo de PDCA, la importancia de entender las causas de la variación, y control de proceso con el uso de las cartas del control.

Con el entrenamiento de Deming y el entrenamiento subsecuente de JUSE, Japón comenzó un esfuerzo importante de mejorar calidad poniendo control Estadístico de la Calidad. Los resultados iniciales eran positivos, pero Japón incorporó un período del énfasis excesivo en Control Estadístico de la Calidad (SQC). En 1954, JUSE invitó a José M. Juran que diera una conferencia en el papel de la gerencia en promover actividades del control de calidad. La visita de Juran marcó un momento crucial en la madurez de calidad de Japón. Cambiaron de puesto sobre todo de ocuparse de tecnología a una preocupación total por la gerencia de calidad total.

Juran precisó que era responsabilidad de la gerencia conducir esfuerzos de la mejora de calidad. Un elemento dominante de esa responsabilidad era definir la política de la calidad y asegurarla que cada uno la entendía y apoyó. La gerencia vio el proceso del planeamiento de la compañía como el vehículo para ellos para satisfacer su responsabilidad de la gerencia de la calidad. En el tiempo casi igual como visita de Juran, el libro de Peter Drucker la práctica de la gerencia, que describió los conceptos de la gerencia por objetivos, fue publicado en japonés.

Las enseñanzas mezcladas japonés de Deming y de Juran con los conceptos de la gerencia por objetivos y comenzaron sus primeras tentativas en el planeamiento estratégico de la calidad. Cada compañía individual creó sus propios procesos del planeamiento. Prácticas compartidas premio del planeamiento del uso de Deming, y los temas comunes comenzaron a aparecer. En 1957, Kaoru Ishikawa publicó un artículo que tensionaba la importancia de la gerencia y de políticas operacionales. Juran hizo otra visita en 1960, acentuando la responsabilidad de la gerencia de fijar metas y de planear para la mejora. Las técnicas japonesas del planeamiento continuaron desarrollándose y mejorando. En 1965, el neumático de Bridgestone publicó un informe que analizaba las técnicas del planeamiento usadas por las compañías que ganaban de Deming Prize. Las técnicas descritas fueron dando el nombre de Hoshin Kanri. Antes de 1975, Hoshin fue aceptado extensamente en Japón. Hoshin comenzó a arrastrarse en los E.E.U.U. en los años 80. Esto ocurrió principalmente porque las compañías de los E.E.U.U. tenían las divisiones o subsidiarios en Japón que eran ganadores del premio de Deming. Las compañías que ganan incluyen la división de Hewlett-Packard, Fuji-Xerox, y la planta de Oita de Texas Instrument´s. Otras compañías de los E.E.U.U. como Florida Power and Light buscaron compañías japonesas en su industria.

En Noviembre de 1984 K. Nayatani, Way of Looking and Thinking of Things (JUSE) Hoshin Kanri es una actividad de control sistemático para el logro de la política de dirección anual (política de la presidencia) basado en un lema de la compañía, conceptos de gestión, planes de medio y largo plazo, etc. en el que todos los niveles de trabajo usan PDCA para armonizar las políticas. En el mismo año S. MIZUNO, Companywide Overall QC (Nikka-Giren) Hoshin Kanri es un medio para mejorar continuamente los rendimientos diseminando y desplegando las directrices, metas, y planes de la dirección de la compañía a todos los empleados de modo que todos los niveles de trabajo puedan actuar continuamente el ciclo PDCA. El propósito de Hoshin Kanri es romper el estatus en respuesta a las condiciones del entorno.

En inicios de 1985 S. Miura, ed. TQC Terminology Dictionary (Japan Standards Associational) Hoshin Kanri son todas las actividades dentro de una organización para el logro sistemático de los planes de dirección a medio y largo plazo o los planes de dirección anual, que se establecen como el medio para el logro de los propósitos de la dirección. A menudo, se usa para la política de dirección anual.

En 1986: T. ugimoyi, ed.QC of Clerical Service Work (Nippon Kikaku Kyokai):
Hoshin Kanri es un sistema para el logro eficaz de metas (a menudo de calidad, coste o entregas) reuniendo todas las capacidades de la organización total de la compañía.
En 1987 surge una definición resumida de Hoshin Kanri la cual lo identifica como un sistema para el logro de los propósitos de la dirección compuesto de Actividades de incremento de la capacidad global de la compañía y conjunción de toda la capacidad disponible para mejorar los resultados, a través de: Despliegue de un plan y políticas unificados (ejecución, chequeo, acción de mejora) establecido como un plan de dirección anual basado en un lema de la compañía (concepto de gestión básico). La estrategia de dirección es una forma de planes anuales a medio y largo plazo, mediante la utilización de los principales recursos para la gestión (personal, artículos, dinero y conjunción óptima de calidad, volumen, y plazos entregas).

En los inicios de los años 90 la mayoría de compañías en los Estados Unidos adoptaron Hoshin Kanri considerándolo como una ventaja competitiva. Al inglés se ha traducido este concepto como POLICY DEPLOYMENT, y en español podemos llamarlo DESPLIEGUE DE POLITICAS, aunque la traducción literal del japonés puede ser administración y control del enfoque de la compañía.
Hoshin Kanri se creo con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía. Es una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia, y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito. Y según muchas de las empresas ganadoras del Premio Deming, Hoshin es una de las piezas claves en su éxito.

2. Conceptualización

El modelo toma del idioma Chino las palabras HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por lo tanto en su conjunto HOSHIN KANRI se traduce como un “hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”. En Inglés se conoce el método como “Policy Deployment” o “Management by Policies”; en ambos casos se traduce como “Administración por

Políticas" lo que implica el adecuado despliegue de las decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar.

En conclusión el Hoshin Kanri se reconoce como una filosofía gerencial que busca el despliegue estratégico de sus decisiones ("efecto de cascada") mediante la participación de todos los miembros de la organización desde la alta dirección hasta la base operativa con un adecuado nivel de empoderamiento en la gente para lograr los objetivos organizacionales con la debida divulgación y apropiación de las políticas estratégicas.

El logro principal del Hoshin tiene que ver con la capacidad organizacional para formular, diseñar y ejecutar estrategias a través de la divulgación (comunicación) y despliegue (publicidad) escalonados. Una de las críticas que tradicionalmente se le hace a la Planeación Estratégica es que la formulación la hace la alta gerencia y que solo se comunican (sin despliegue) las metas y objetivos del año. Significa esto que no hay apropiación por parte de la gente en cuanto a sentirse "copartícipes" de la implantación de las acciones estratégicas. Luego el Hoshin sirve exactamente para involucrar a las personas en todas las áreas de la empresa asegurando de esta manera su participación activa e identificación con el proceso de ejecución de las decisiones estratégicas (entiéndase "políticas") de la empresa. Lo que significa que el Hoshin Kanri garantiza de una manera u otra que se logre un nivel de empoderamiento en la gente como parte de su proceso de implantación.

Los Objetivos de la Técnica son:

- Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integrar todas la tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa coordinando todos los esfuerzos y recursos.
- Realinear eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno

3. Pasos de Aplicación de la técnica

El modelo Genérico del Hoshin Kanri es el siguiente

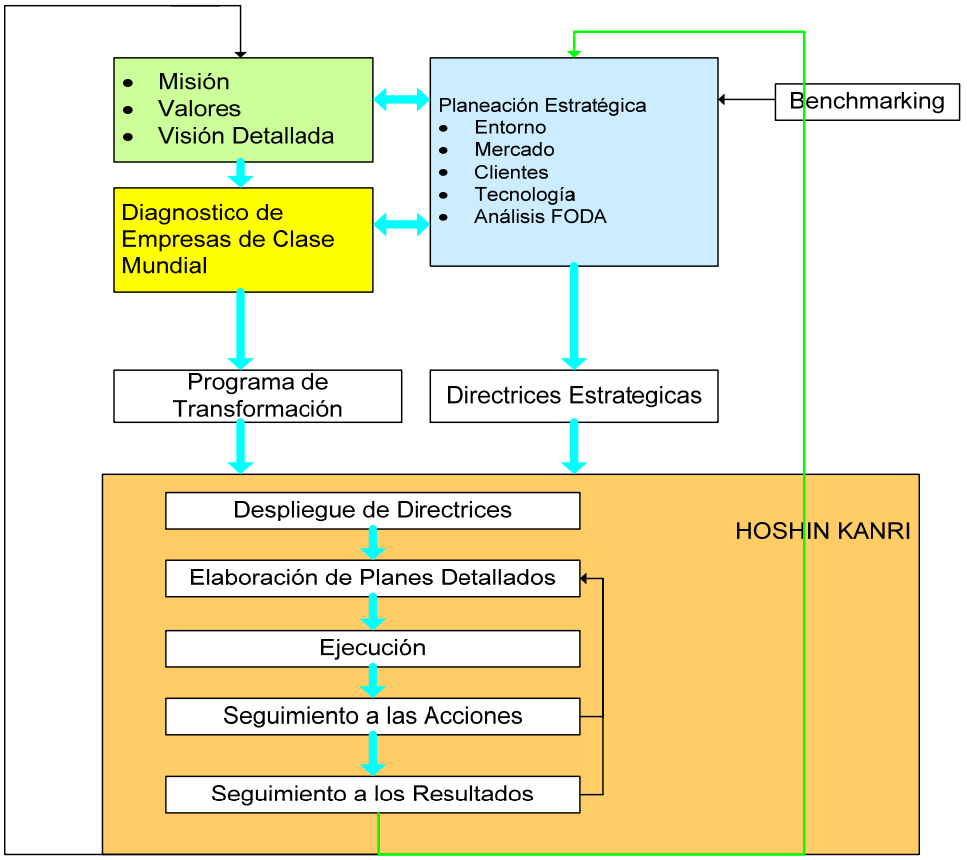


Figura 21: Fase 1: Planeación Estratégica (Preactiva)

La dirección Hoshin implica un mecanismo sistemático para calcular la diferencia entre lo que se hace y lo que debe hacerse, determinando qué mejoras son necesarias y asegurando que las soluciones desciendan en cascada por toda la organización de modo que cambie el trabajo diario de todos. Lo que necesita hacer una corporación lo dicta el pasado, el entorno y la visión del futuro. La porción reactiva del ciclo PDCA trata lo que ha sido, mientras que la porción proactiva se enfrenta con el entorno y la visión del futuro. Una vez que la empresa conoce lo que es necesario, debe coordinar personas y tareas en función de las contribuciones precisas para las necesidades descubiertas.

Hoshin da al personal las herramientas necesarias para cambiar el modo de trabajar.

Para llevar a cabo la porción proactiva, o sea la parte que trata el futuro se propone llevar adelante el método de planificación de Ackoff, denominado “Planificación hacia atrás”.

Hoshin en su planeación consta de los siguientes pasos:

1. Determinación de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)
2. Misión de la UEN

3. Definición de la industria
4. Análisis de la industria
5. Análisis de la empresa
6. Benchmarking
7. Posición competitiva de la empresa.
8. Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
9. Posicionamiento estratégico
10. Definición y análisis de estrategias
11. Plan del Despliegue y seguimiento.(Matriz de Primer Nivel)

Fase 2: Despliegue Hoshin

Una vez determinado el Hoshin anual basándose en el pasado y el futuro, el mismo deberá ser desplegado por toda la organización.

En esta etapa existen tres aspectos a ser tenidos en cuenta:

- Evitar cualquier abstracción
- Basar el despliegue en hechos y análisis
- Desplegar sistemas de medición para evaluar la puesta en práctica de los medios y el logro de objetivos

Fase 3: Controles con Mediciones,

Cada uno de los Hoshin desplegados incluye un medio métrico y un objetivo. Las mediciones son comparadas con el objetivo A lo largo del año se suelen supervisar los resultados y el empleo de los medios para tomar de ser necesario las acciones correctivas correspondientes. Este proceso es conocido como el ciclo SDCA, similar al ciclo PDCA, a excepción de la letra S que se refiere al estándar.

El sistema de mediciones y objetivos puede indicarnos si la imposibilidad de obtener el resultado deseado se debe a un funcionamiento deficiente de los medios previstos o en el hecho de que los medios no se han puesto en práctica según lo planificado.

Los medios de medición permiten supervisar y controlar los procesos, incluso el proceso de cambiar procesos. Es en esta fase en la cual la integración del trabajo diario adquiere gran relevancia. Es necesario verificar si el trabajo diario de las personas está realmente integrado con los requisitos de los Hoshins de alto nivel, de no ser así, hay que modificarlo de inmediato.

Deben correlacionarse los Hoshins a los que tiene que servir la persona en particular, con los componentes que sustentan los objetivos de su trabajo diario, debiendo agregarse de ser necesario nuevas tareas para satisfacer los objetivos Hoshin.

Una vez puesto en práctica el control basado en mediciones, cada persona podrá supervisar sus propias actividades. Cada uno deberá asegurar el cumplimiento del proceso apropiado y por ende el logro de los resultados deseados. Por lo tanto, cada colaborador puede poner en práctica su propio ciclo PDCA.

Fase 4: Verificar y Actuar

Una vez preparado el Plan anual (P-Planificar) y desplegado y puesto en práctica (D-Ejecutar), es el momento de verificar las posibles debilidades del plan o de su ejecución (C - Chequear) y de actuar apropiadamente para influenciar el plan del año siguiente (A - Actuar).

La instancia de Chequeo implica descubrir porqué el proceso planificado no logra los resultados deseados.

Podemos analizar la marcha del trabajo utilizando métodos de mejora reactiva, como por ejemplo los 7 pasos QC para analizar la diferencia entre el plan y la realidad, determinándose así las principales causas de las diferencias. Puede ocurrir que las diferentes partes del plan no han sido puestas en práctica o tal vez sí se llevaron a cabo pero no han generado el resultado previsto.

El paso de Acción implica por lo tanto decidir qué partes del proceso hay que mejorar en el siguiente ciclo. Esto nos retrotraerá a las fases de Planificación y Ejecución (PD).

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA 5 S`S

1. Antecedentes

Las 5 S’s consiste en 5 principios japoneses cuya creación fue debido a la necesidad de mejorar el desempeño laboral a través de la motivación generada por un ambiente visualmente agradable y ordenado. El movimiento de las 5 S’s es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace mas de 40 años y que esta incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o Gemba Kaizen.

Surgió a partir de la segunda guerra mundial, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad y sus objetivos principales eran eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente, lo que trajo también aparejado una mejora sustantiva de la higiene y seguridad durante los procesos productivos. Su rango de aplicación abarca desde un puesto ubicado en una línea de montaje de automóviles hasta el escritorio de una secretaria administrativa.
Contemporáneamente las 5 S's tienen validez de aplicación en la producción y en la prestación de servicios. Esto último debido a que se da la analogía de un desorden de papeles y documentos físicos o archivos informáticos perdidos con las herramientas desordenadas, suelo grasiento y sucio de un taller y de obstáculos provocados por materiales arruinados o semi almacenados en los pasillos entre máquinas de una planta procesadora, las dificultados que ambas situaciones provocan son similares.

La esencia de las 5 S's se aplica a estas áreas y por ello se vuelve en una fuerte herramienta para luchar contra el desorden, los desperdicios y todo aquello que entorpezca el desarrollo de un flujo de proceso cualquiera que sea el fin de la organización que lo pretende aplicar. Las 5 S's son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. No es que las 5 S's sean características exclusivas de la cultura japonesa. Todos los no japoneses practican las 5 S's en su vida personal y en numerosas oportunidades no lo notan.
Las 5 S's como tal no son suficiente para corregir los problemas del ambiente laboral, estas deben formar parte de un sistema de administración visual, que a su vez apoya la mejora continua.

2. Conceptualización

El sistema de administración visual se compone de los siguientes elementos:

1. Identificación del Proyecto
2. Organización del Área de Trabajo
3. Despliegue Visual
4. Medición Visual
5. Control Visual

De estos aspectos los que corresponden a las 5 S's son la Identificación del proyecto y la Organización del Área de Trabajo.

La identificación del proyecto se da en las 5 S's puesto que se conoce el área de trabajo donde se instalará la administración visual; mientras que la Organización del área de trabajo concentra a las 5 S's para el ordenamiento y limpieza de las instalaciones y de mantener constante los hábitos creados con ellas.

El Despliegue visual, la Medición visual y el Control visual forman parte de las Ayudas Visuales, que serán tratadas posterior a las 5 S's, aunque no existe un límite bien marcado entre ambas puesto que se complementan para formar la Administración Visual.

Pero como puede observarse en la figura siguiente, las 5 S's son la base del sistema de administración visual:

Figura 22: Pirámide de Ayudas Visuales

Para que las empresas aseguren su supervivencia deben encontrar nuevos métodos para poder adaptarse rápidamente al cambio. La implantación de las 5 S's es el punto de arranque del desarrollo de las actividades de mejora que asegurarán la supervivencia.

Como se mencionó anteriormente, las 5 S's se han denominado a partir de las palabras japonesas que resumen la metodología:

- Seiri

Significa Selección. En esta etapa se selecciona para luego organizar. Normalmente entendemos que organizar es acomodar nuestras cosas, sin seleccionar lo que es necesario (y tiene que mantenerse) y separar lo innecesario (que debe retirarse o

desecharse). La Organización corresponde al principio de “Justo a Tiempo” de “sólo lo que se necesita, en la cantidad que se necesita y sólo cuando se necesita”

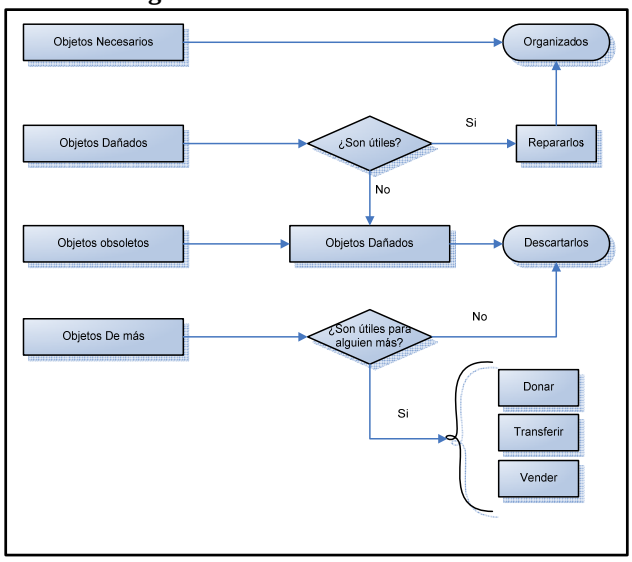
Una definición de organización es: retirar de las estaciones de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones normales de producción o de las oficinas.

El hecho de organizar no significa que se van a descartar solamente aquellos artículos clasificados como inútiles o solamente ordenar las cosas, mas bien es conservar solamente aquellos elementos que serán de utilidad en el desarrollo del trabajo.

Cuando se realiza la selección se toma en cuenta:

- Haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo.
- Entregar un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo.
- Desechando las cosas inútiles

Figura 23: Selección de Elementos



- Seiton

Significa Organizar. Se basa en “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Orden implica ordenar los elementos necesarios de modo que sean fáciles de usar y etiquetarlos de modo que cualquiera pueda encontrarlos y tomarlos para su uso.

El orden es importante porque elimina muchos tipos de desperdicios, sobre todo de tiempo, tanto en actividades de producción como en las oficinas.

Para realizar la organización pueden seguirse tres criterios:

- ✓ Seguridad: Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
- ✓ Calidad: Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se Puedan mezclar, que no se deterioren.
- ✓ Eficacia: Minimizar el tiempo perdido.

Una forma de apoyar el orden es la creación de procedimientos corregidos y optimizados, como lo sugerido con el Justo a Tiempo.

Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stocks de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos. En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la perdida de tiempo de acceso a la información.

Una vez organizados se pueden acomodar según la frecuencia de uso:

Figura 24: Organización de Elementos

Con lo anterior se obtiene facilidad de encontrar documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos, se facilita regresar a su lugar los objetos o documentos que se han utilizado, ayuda a identificar cuando falta algo y da una mejor apariencia.

- Seiso

Significa Limpieza, consiste en mantener el área de trabajo con una extrema pulcritud y libre de suciedad.

La Limpieza pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se

debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

La importancia de la Limpieza en el lugar de trabajo radica en:

- ✓ Es importante porque ayuda a mantener el área de trabajo en una condición tal en la que todos puedan trabajar a gusto.
- ✓ Otro propósito es el de mantener todo en condiciones óptimas, de modo que cuando alguien necesite utilizar algo, esté listo para su uso.

Los beneficios que se alcanzan cuando se logra realizar la limpieza del lugar de trabajo son:

- ✓ Mejora la moral del personal y su eficiencia
- ✓ Los defectos se vuelven obvios
- ✓ Los riesgos de cometer errores disminuyen
- ✓ Mejora la condición de equipo y mobiliario
- ✓ Se reducen las posibilidades de extravío de documentos e información

- Seiketsu

Significa estandarización, que se define como el estado que existe cuando las tres primeras S's - Organización, Orden y Limpieza – se mantienen apropiadamente.

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la practica de las tres primeras "S". Esta cuarta S esta fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

En resumen la Estandarización crea las reglas que mantienen constante los que se ha logrado implementar con las 3 S's primeras:

- ✓ Estandarizar procedimientos de Controles visuales (Etiqueta Roja)
- ✓ Estandarizar reglas de áreas de almacenamiento de Controles visuales (Etiquetas Rojas)
- ✓ Estandarizar localización, número, y posición de todos los artículos
- ✓ Estandarizar programas y procedimientos de limpieza

Con lo cual se pretende lograr el propósito básico de la Estandarización que es evitar retrocesos en las primeras 3 S's, hacer de su ejecución un hábito diario y asegurar que ellas se mantienen en un estado de implantación plena.

Los beneficios que se logran con la estandarización son:

- ✓ No se vuelve a las viejas e indeseables condiciones, incluso después de una campaña de Orden y Limpieza
- ✓ Al finalizar el día no se dejan cosas innecesarias en las áreas de trabajo
- ✓ Los lugares para almacenamiento ya no se desorganizan ni hay que ordenarlos al final del día
- ✓ No hay retrocesos en lo ganado con las primeras 3 S's

- Shitsuke

Significa disciplina, se define como es el hábito de mantener correctamente los procedimientos adecuados. Se pretende lograr a través de:

- ✓ Respeto a los demás.
- ✓ Respetando y haciendo respetar las normas del sitio de Trabajo.
- ✓ Llevando puesto los equipos de protección.
- ✓ Teniendo el hábito de limpieza.
- ✓ Convirtiendo estos detalles en hábitos reflejos.

La práctica de la disciplina pretende lograr él hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante por que sin ella, la implantación de las cuatro primeras S's se deteriora rápidamente.

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras S's que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

Los beneficios que la quinta S permite alcanzar son:

- ✓ Usualmente una persona se disciplina a sí misma para mantener un determinado comportamiento, porque los beneficios de mantener este comportamiento son mayores que las ventajas de apartarse de él

- ✓ Sin disciplina, la implantación de las primeras 4 S's se deteriora rápidamente. Disciplinarse implica obtener un beneficio que es mayor que el de su incumplimiento

3. Pasos de Aplicación de la Técnica

Para aplicar la metodología de las 5 S's generalmente se realiza en dos fases, la primera consiste en desarrollar las primeras tres, es decir, Seleccionar, Organizar y Limpiar; mientras que la segunda fase consiste en Estandarizar y Disciplinar.

Seleccionar

El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de mantenimiento o de oficinas cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.

El primer paso en la clasificación consiste en identificar los elementos innecesarios en el lugar seleccionado para implantar la 5 S. Se pueden emplear los siguientes pasos:

- Realizar un listado de elementos innecesarios

Esta lista se debe diseñar y enseñar durante la fase de preparación. Esta lista permite registrar el elemento innecesario, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación. Esta lista es complementada por el operario, encargado o supervisor durante el tiempo en que se ha decidido realizar la campaña de clasificación.

- Tarjetas de color

Este tipo de tarjetas son útiles para el control visual, permite marcar o denunciar, que en el sitio de trabajo existe algo innecesario y que se debe tomar una acción correctiva.

- Plan de acción para retirar los elementos

Una vez visualizado y marcados con las tarjetas los elementos innecesarios, se tendrán que hacer las siguientes consultas:

  - o Mover el elemento a una nueva ubicación dentro de la planta.
  - o Almacenar al elemento fuera del área de trabajo.

- Eliminar el elemento.

- Control e informe

Puede elaborarse una publicación en un tablón sobre los elementos encontrados para eliminar.

Organizar

Pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio. Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos así como elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales y herramientas de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente, “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stock de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la perdida de tiempo de acceso a la información.

El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos.

- Controles visuales.

Se utiliza para informar de una manera fácil entre otros los siguientes temas:

- Sitio donde se encuentran los elementos.
- Estándares sugeridos para cada una de las actividades que se deben realizar en un equipo o proceso de trabajo.
- Sitio donde se deben ubicarse los elementos de aseo, limpieza y residuos clasificados.
- Donde ubicar la carpeta, calculadora, bolígrafos, lápices en el sitio de trabajo.
- Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización.

- Mapa 5 S

Es un gráfico que muestra la ubicación de los elementos que pretendemos ordenar en un área del edificio. Los criterios o principios para encontrar las mejores localizaciones de herramientas, equipos, archivadores y útiles son:

  - Localizar los elementos en el sitio de trabajo de acuerdo con su frecuencia de uso.
  - Los elementos usados con más frecuencia se colocan cerca del lugar de uso.
  - Almacenar las herramientas de acuerdo con su función o producto.
  - Si los elementos se utilizan juntos se almacenan juntos, y en la secuencia con que se usan.
  - Eliminar la variedad de plantillas, herramientas y útiles que sirvan en múltiples funciones.

- Marcación de la ubicación

Una vez que se ha decidido las mejores localizaciones, es necesario un modo para identificar estas localizaciones de forma que cada uno sepa donde están las cosas, y cuantas cosas de cada elemento hay en cada sitio. Para esto se pueden emplear:

  - Indicadores de ubicación.
  - Indicadores de cantidad.
  - Letreros y tarjetas.
  - Nombre de las áreas de trabajo.
  - Localización de stocks.
  - Lugar de almacenaje de equipos.
  - Procedimientos estándares.
  - Puntos de limpieza y seguridad.

Limpieza

- Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y la conservación de la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución. Campaña de limpieza:

Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudar a mantener el estándar

alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y empleados en el proceso de implantación seguro de la 5 S's.

- Planificar el mantenimiento:

El jefe de área debe asignar un cronograma de trabajo de limpieza en el sector de la planta física que le corresponde. Si se trata de un equipo de gran tamaño o una línea compleja, será necesario dividirla y asignar responsabilidades por zona a cada trabajador. Esta asignación se debe registrar en un gráfico en el que se muestre la responsabilidad de cada persona.

- Preparar el manual de limpieza:

Es útil elaborar un manual de entrenamiento para limpieza, este manual debe incluir:

  - Propósito de limpieza.
  - Fotografía del área o equipo donde se indique la asignación de zonas o partes del sitio de trabajo.
  - Fotografía del equipo humano que interviene.
  - Elementos de limpieza necesarios y de seguridad.
  - Diagrama de flujo a seguir.

- Preparar elementos para la limpieza

Aquí se aplica la segunda S, el orden a los elementos de limpieza, almacenados en lugares fáciles de encontrar y devolver. El personal debe estar entrenado sobre el empleo y uso de estos elementos desde el punto de vista de la seguridad y conservación de estos.

- Implantación de la limpieza:

Retirar polvo, aceite, grasa sobrante de los puntos de lubricación, asegurar la limpieza de la suciedad de las grietas del suelo, paredes, cajones, maquinarias, etc. Es necesario remover capas de grasa y mugre depositadas sobre las guardas de los equipos, rescatar los colores de la pintura o del equipo oculta por el polvo.

Estandarizar:

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la practica de las tres primeras “S”. Esta cuarta S esta fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones perfectas.

- Estandarización:

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

- Asignar trabajos y responsabilidades:

Para mantener las condiciones de las tres primeras S’s, cada uno del personal de la entidad debe conocer exactamente cuales son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer y cuando, donde y como hacerlo.

Las ayudas que se emplean para la asignación de responsabilidades son:

- Diagrama de distribución del trabajo de limpieza preparado en la etapa de limpieza.
- Manual de limpieza.
- Tablón de gestión visual donde se registra el avance de cada S implantada.
- Programa de trabajo.

- Integrar acciones de clasificación, orden y limpieza en los trabajos de rutina:

El estándar de limpieza de mantenimiento autónomo facilita el seguimiento de la acciones de limpieza y control de elementos de ajuste y fijación. Estos estándares ofrecen toda la información necesaria para realizar el trabajo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día.

Disciplina

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante por que sin ella, la implantación de las cuatro primeras S’s, se deteriora rápidamente.

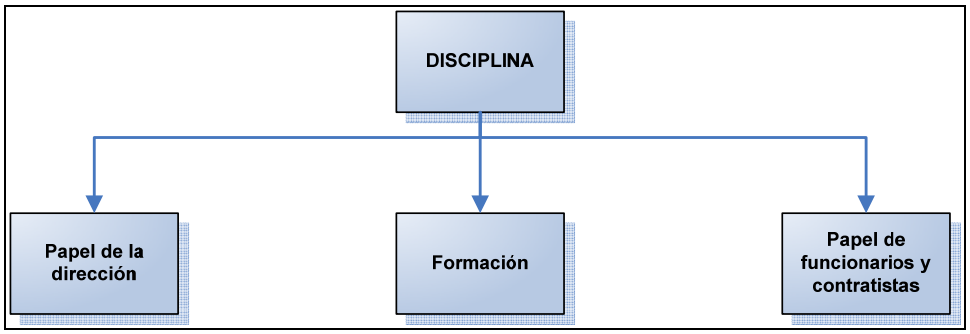


Figura 25: Etapas de la Disciplina

- Formación

Las 5 S no se trata de ordenar en un documento por mandato "implante las 5 S". Es necesario educar e introducir el entrenamiento de aprender haciendo, de cada una de la S's.

- El papel de la dirección

Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, la dirección tiene las siguientes responsabilidades:

- Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5 S y mantenimiento autónomo.
- Crear un equipo promotor o líder para la Implementación en toda la entidad.
- Suministrar los recursos para la implantación de las 5 S.
- Motivar y participar directamente en la promoción de sus actividades.
- Evaluar el progreso y evolución de la implantación en cada área de la empresa.
- Participar en las auditorias de progreso.
- Aplicar las 5 S en su trabajo.
- Enseñar con el ejemplo.
- Demostrar su compromiso y el de la empresa para la implantación de las 5 S.

- El papel de los funcionarios y contratistas

Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, los funcionarios y contratistas tienen las siguientes responsabilidades:

- Continuar aprendiendo más sobre implantación de las 5 S.
- Asumir con entusiasmo la implantación de las 5 S.
- Colaborar en su difusión del conocimiento empleando las lecciones de un punto.

- Diseñar y respetar los estándares de conservación del lugar de trabajo.
- Realizar las auditorias de rutinas establecidas.
- Pedir al jefe del área el apoyo o recursos que se necesitan para implantar las 5S's.

D. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA AYUDAS VISUALES

1. Antecedentes

La Administración visual no cuenta con un origen definido oficialmente como las demás técnicas que forman parte de Lean Management, aunque puede vincularse con la creación de las 5 S's puesto que su finalidad es la de generar un ambiente de trabajo agradable, fomentando así la productividad y calidad de las actividades que se desarrollan.

En la actualidad las ayudas visuales son utilizadas en múltiples áreas de la industria, aunque no necesariamente se encuentran ligadas a un sistema de gestión con base en Lean. Se tienen en áreas de producción y de prestación de servicios así como sus respectivas áreas administrativas.

Como ayudas visuales se pueden tener mapas, rótulos, fichas y formatos que se pueden utilizar en múltiples áreas. En el caso de Lean Management las ayudas visuales se encuentran fuertemente relacionadas con las 5 S's, ya que requieren del desarrollo del Mapa 5 S's así como de de indicadores

2. Conceptualización

Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización. Un control visual es un estándar representado mediante un elemento gráfico o físico, de color o numérico y muy fácil de ver. La estandarización se transforma en gráficos y estos se convierten en controles visuales. Cuando sucede esto, sólo hay un sitio para cada cosa, y podemos decir de modo inmediato si una operación particular está procediendo normal o anormalmente.

Un control visual se utiliza para informar de una manera fácil entre otros los siguientes temas como ejemplos:

Producción:

- ✓ Sitio donde se encuentran los elementos
- ✓ Frecuencia de lubricación de un equipo, tipo de lubricante y sitio donde aplicarlo
- ✓ Estándares sugeridos para cada una de las actividades que se deben realizar en un equipo o proceso de trabajo

- ✓ Dónde ubicar el material en proceso, producto final y si existe, productos defectuosos
- ✓ Sitio donde deben ubicarse los elementos de aseo, limpieza y residuos clasificados
- ✓ Sentido de giro de motores
- ✓ Conexiones eléctricas
- ✓ Sentido de giro de botones de actuación, válvulas y actuadores
- ✓ Flujo del líquido en una tubería, marcación de esta, etc.
- ✓ Franjas de operación de manómetros (estándares)
- ✓ Dónde ubicar la calculadora, carpetas bolígrafos, lápices en el sitio de trabajo

Administración y servicios:

- ✓ Sitio donde se encuentran los elementos
- ✓ Estándares sugeridos para cada una de las actividades que se deben realizar en un equipo o proceso de trabajo
- ✓ Sitio donde deben ubicarse los elementos de aseo, limpieza y residuos clasificados
- ✓ Conexiones eléctricas
- ✓ Dónde ubicar la calculadora, carpetas bolígrafos, lápices en el sitio de trabajo

3. Pasos de Aplicación de la técnica

Un proceso fijo para establecer un sistema de Ayudas visuales no existe, más bien se tiene que definir uno en particular dependiendo de la empresa donde se encuentra desarrollándose Lean Management y sus técnicas. Una de las técnicas que utiliza las ayudas visuales es la de 5 S's, ya que para la limpieza y la organización son necesarios elementos visuales de control.

- Tarjetas de color

Las tarjetas de color pueden tener una infinidad de usos en las empresas, ya que se pueden establecer diferentes códigos para diferentes situaciones, Por ejemplo una codificación en una empresa de producción puede ser establecido para conocer el estado de la fabricación de un producto, el rojo puede ser una parada crítica de producción, el amarillo una inspección, etc. Depende de la empresa, otro ejemplo puede ser en los

servicios y la administración se puede manejar códigos de tarjetas para procesos, documentos, clientes, etc.

- Señalización

Los controles visuales se refieren también a las señales que se pueden utilizar en las empresas, por ejemplo de higiene y seguridad industrial, todas las señales y carteles de precaución se refiere a ayudas visuales como tal para evitar un accidente; otro uso de las señales es para conocer la ubicación de diferentes elementos como herramientas, equipos y materiales.

La señalización contiene también a letreros y tarjetas de cualquier naturaleza, indicadores de cantidad, etc.

Puesto que la cantidad de señales que se utilizan en los hoteles puede ser grande, por lo que se han elaborado algunos ejemplos guía:

- Mapa 5 S's

El mapa de las 5 S's consiste en un croquis de las empresa donde se esta realizando la puesta en marcha de la metodología de las 5 s's, en este se ubican las diferentes áreas de limpieza y organización con sus respectivos responsables por cada área, se indica la ubicación de las herramientas y equipos de limpieza también, depende de las necesidades de información y de las preferencias de la empresas.

E. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA TPM

1. Antecedentes

Las empresas día a día han ido reconociendo el importante papel que desempeña el mantenimiento para sostener los niveles de producción de bienes y servicios. Además de la responsabilidad básica de garantizar el funcionamiento total y permanente de equipos e instalaciones, la gerencia de mantenimiento tiene como reto lograr la optimización de todas sus actividades aplicando los procedimientos y estrategias más convenientes.

Después de la Segunda Guerra mundial los japoneses se concientizaron de la necesidad de mejorar la calidad de sus productos con el lema "Yo soy responsable de mi propio equipo", adaptado de técnicas de gestión, fabricación y mantenimiento de los Estados Unidos, logrando excelentes resultados.

Para llegar al Mantenimiento Productivo Total hubo que pasar por tres fases previas.

La primera el Mantenimiento de Reparaciones (o Reactivo) antes de los años 50, el mantenimiento era exclusivamente de averías. Solamente se procedía a labores de mantenimiento ante la detección de una falla o avería y, una vez ejecutada la reparación todo se quedaba allí.

Con posterioridad y como segunda fase de desarrollo en los años 50 el desarrollo del mantenimiento preventivo estableció funciones de prevención de fallas con ésta metodología de trabajo se busca por sobre todas las cosas la mayor rentabilidad económica en base a la máxima producción, estableciéndose para ello funciones de mantenimiento orientadas a detectar y/o prevenir posibles fallos antes que tuvieran lugar, con tendencia hacia el mantenimiento productivo y mejora de Mantenibilidad. La tercera fase fue ya en los años 60 el auge fue para el mantenimiento proactivo, basado en la prevención y en la predicción de averías, Ingeniería de Confiabilidad, de Mantenibilidad y Económica.

Finalmente llegamos al TPM el cual comienza a implementarse en Japón durante los años sesenta, basado en el respeto a las personas y la participación total de los empleados, con la ayuda de las ciencias administrativas y del comportamiento, Ingeniería de Software, tecnología, Logística y Ecología. El mismo incorpora una serie de nuevos conceptos a los desarrollados a los métodos previos, entre los cuales cabe destacar el Mantenimiento Autónomo, el cual es ejecutado por los propios operarios de producción, la participación activa de todos los empleados, desde los altos cargos hasta los operarios de planta. También agrega a conceptos antes desarrollados como el Mantenimiento Preventivo, nuevas herramientas tales como las Mejoras de Mantenibilidad, la Prevención de Mantenimiento y el Mantenimiento Correctivo.

El Mantenimiento Productivo Total, cuyas siglas del ingles son PTM (Total Productiva Maintenance), nace en los años 70 por los esfuerzos del Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM), 20 años después del inicio del Mantenimiento Preventivo. Las metas del Mantenimiento PTM serán:

- Maximizar la eficacia de los equipos.
- Involucrar en el mismo a todos las personas y equipos que diseñan, usan o mantienen los equipos.

- Obtener un sistema de Mantenimiento Productivo para toda la vida del equipo:
- Involucrar a todos los empleados, desde los trabajadores a los directivos.
- Promover el PTM mediante motivación de grupos activos en la empresa

2. Conceptualización

- **Definición**

El TPM es el sistema japonés de mantenimiento industrial desarrollado a partir del concepto de "mantenimiento preventivo" creado en la industria de los Estados Unidos.
Asumimos el término TPM con los siguientes enfoques: la letra “M” representa acciones de management y mantenimiento. Es un enfoque de realizar actividades de dirección y transformación de empresa. La letra “P” está vinculada a la palabra “productivo” o “productividad” de equipos pero que se puede asociar a un término con una visión más amplia como “perfeccionamiento”. La letra “T” de la palabra “total” se interpreta como “todas las actividades que realizan todas las personas que trabajan en la empresa”.

El TPM es una estrategia compuesta por una serie de actividades ordenadas que una vez implantadas ayudan a mejorar la competitividad de una organización industrial o de servicios. Se considera como estrategia, ya que ayuda a crear capacidades competitivas a través de la eliminación rigurosa y sistemática de las deficiencias de los sistemas operativos. El TPM permite diferenciar una organización en relación a su competencia debido al impacto en la reducción de los costes, mejora de los tiempos de respuesta, fiabilidad de suministros, el conocimiento que poseen las personas y la calidad de los productos y servicios finales.

El TPM es un sistema orientado a lograr:

- cero accidentes
- cero defectos
- cero averías
- cero paros.

Estas acciones deben conducir a la obtención de productos y servicios de alta calidad, mínimos costes de producción, alta moral en el trabajo y una imagen de empresa excelente. No solo deben participar las áreas productivas, se debe buscar la eficiencia global con la participación de todas las personas de todos los departamentos de la

empresa. La obtención de las “cero pérdidas” se debe lograr a través de la promoción de trabajo en grupos pequeños, comprometidos y entrenados para lograr los objetivos personales y de la empresa.

- **Características**

Las características del TPM más significativas son:

- Acciones de mantenimiento en todas las etapas del ciclo de vida del equipo.
- Participación amplia de todas las personas de la organización.
- Es observado como una estrategia global de empresa, en lugar de un sistema para mantener equipos.
- Orientado a la mejora de la Efectividad Global de las operaciones, en lugar de prestar atención a mantener los equipos funcionando.
- Intervención significativa del personal involucrado en la operación y producción en el cuidado y conservación de los equipos y recursos físicos.

- **Pilares del TPM**

Los procesos fundamentales han sido llamados por el JIPM como "pilares". Estos pilares sirven de apoyo para la construcción de un sistema de producción ordenado. Se implantan siguiendo una metodología disciplinada, potente y efectiva. Los pilares considerados por el JIPM como necesarios para el desarrollo del TPM en una organización son los que se indican a continuación.

- Mejoras enfocadas o Kobetsu Kaizen
- Mantenimiento Autónomo o Jishu Hozen
- Mantenimiento planificado o progresivo
- Mantenimiento de calidad o Hinshitsu Hozen
- Prevención de mantenimiento
- Entrenamiento y desarrollo de habilidades de operación

Mejoras Enfocadas (Kobetsu Kaizen): Las mejoras enfocadas son actividades que se desarrollan con la intervención de las diferentes áreas comprometidas en el proceso productivo, con el objeto maximizar la efectividad global de equipos, procesos y plantas; todo esto a través de un trabajo organizado en equipos interfuncionales, empleando

metodología específica y concentrando su atención en la eliminación de los despilfarros que se presentan en las plantas industriales.

Se trata de desarrollar el proceso de mejora continua similar al existente en los procesos de Control Total de Calidad aplicando procedimientos y técnicas de mantenimiento. Si una organización cuenta con actividades de mejora similares, simplemente podrá incorporar dentro de su proceso, Kaizen o mejora, nuevas herramientas desarrolladas en el entorno TPM. No deberá modificar su actual proceso de mejora que aplica actualmente.

Las técnicas TPM ayudan a eliminar dramáticamente las averías de los equipos. El procedimiento seguido para realizar acciones de mejoras enfocadas sigue los pasos del conocido Ciclo Deming o PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

Mantenimiento Autónomo: El MA está compuesto por un conjunto de actividades que se realizan diariamente por todos los trabajadores en los equipos que operan, incluyendo inspección, lubricación, limpieza, intervenciones menores, cambio de herramientas y piezas, estudiando posibles mejoras, analizando y solucionando problemas del equipo y acciones que conduzcan a mantener el equipo en las mejores condiciones de funcionamiento. Estas actividades se deben realizar siguiendo estándares previamente preparados con la colaboración de los propios operarios. Los operarios deben ser entrenados y deben contar con los conocimientos necesarios para dominar el equipo que opera.

Los objetivos fundamentales del mantenimiento autónomo son:

- Emplear el equipo como instrumento para el aprendizaje y adquisición de conocimiento.
- Desarrollar nuevas habilidades para el análisis de problemas y creación de un nuevo pensamiento sobre el trabajo.
- Mediante una operación correcta y verificación permanente de acuerdo a los estándares se evite el deterioro del equipo.
- Mejorar el funcionamiento del equipo con el aporte creativo del operador.
- Construir y mantener las condiciones necesarias para que el equipo funcione sin averías y rendimiento pleno.
- Mejorar la seguridad en el trabajo.
- Lograr un total sentido de pertenencia y responsabilidad del trabajador.
- Mejora de la moral en el trabajo.

Mantenimiento Progresivo o Planificado: El mantenimiento progresivo es uno de los pilares más importantes en la búsqueda de beneficios en una organización industrial. El JIPM le ha dado a este pilar el nombre de Mantenimiento Planificado (MP). Consideramos que el término MP puede comunicar mejor el propósito de este pilar, que consiste en la necesidad de avanzar gradualmente hacia la búsqueda de la meta “cero averías” para una planta industrial.

Mantenimiento de Calidad: Es una Mejora Enfocada que tiene como propósito establecer las condiciones del equipo en un punto donde el "cero defectos" es factible. Las acciones del Mantenimiento de Calidad buscan verificar y medir las condiciones "cero defectos" regularmente, con el objeto de facilitar la operación de los equipos en la situación donde no se generen defectos de calidad.

El Mantenimiento de Calidad es:

- Realizar acciones de mantenimiento orientadas al cuidado del equipo para que este no genere defectos de calidad
- Prevenir defectos de calidad certificando que la maquinaria cumple las condiciones para “cero defectos” y que estas se encuentra dentro de los estándares técnicos.
- Observar las variaciones de las características de los equipos para prevenir defectos y tomar acciones adelantándose a la situación de anormalidad potencial.
- Realizar estudios de ingeniería del equipo para identificar los elementos del equipo que tienen una alta incidencia en las características de calidad del producto final, realizar el control de estos elementos de la máquina e intervenir estos elementos.

Mantenimiento Preventivo: Mediante los desarrollo de ingeniería de los equipos, con el objetivo de reducir las probabilidades de averías, facilitar y reducir los costos de mantenimientos. Se trata pues de optimizar la gestión del mantenimiento de los equipos desde la concepción y diseño de los mismos, tratando de detectar los errores y problemas de funcionamiento que puedan producirse como consecuencia de fallos de concepción, diseño, desarrollo y construcción del equipo, instalación y pruebas del mismo hasta que se consiga el establecimiento de su operación normal con producción regular. El objetivo es lograr un equipo de fácil operación y mantenimiento, así como la reducción del período entre la fase de diseño y la operación estable del equipo y la elevación en los niveles de fiabilidad, economía y seguridad, reduciendo los niveles y riesgos de contaminación.

- **Estructura Moderna del TPM**

La moderna teoría del Mantenimiento Productivo Total plantea que el TPM se basa en el desarrollo de siete pilares que son los fundamentales dentro de su nueva filosofía para optimizar la productividad de la organización, con acciones puramente prácticas:

- Principios de la Administración Japonesa: 5 Eses
- Educación Capacitación y Entrenamiento
- Mantenimiento Autónomo por Operadores
- Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad
- Proyectos de Mantenimiento de Calidad y Aumento de la OEE
- Mantenimiento Planeado Proactivo
- Mantenimiento Preventivo y Predictivo.

Figura 26: Organización TPM

Las 5´s: son una filosofía Japonesa basada en Clasificar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y autocontrolar.

Adiestramiento para mejorar las habilidades operativas: Las habilidades de los operadores y del personal de mantenimiento deben mejorarse si se quiere tener éxito con el Mantenimiento Autónomo, Preventivo, Predictivo y la Mantenibilidad. La formación y adiestramiento en las habilidades operativas y de mantenimiento son vitales. Para

implantar el TPM, una compañía debe estar dispuesta a invertir en el adiestramiento de sus empleados en el manejo de los activos.

Mantenimiento Autónomo por Operadores: El Mantenimiento Autónomo es una de las características innovadoras del TPM. Como ya se ha mencionado antes en este apartado.

Mantenimiento Centrado en Confiabilidad: El objetivo primario del RCM es conservar la función de sistema, antes que la función del equipo. La metodología lógica del RCM, que se deriva de múltiples investigaciones, se puede resumir en seis pasos:

- Identificar los principales sistemas de la planta y definir sus funciones.
- Identificar los modos de falla que puedan producir cualquier falla funcional.
- Jerarquizar las necesidades funcionales de los equipos usando Análisis de Criticidad.
- Determinar la criticidad de los efectos de las fallas funcionales.
- Emplear el diagrama de árbol lógico para establecer la estrategia de mantenimiento.
- Seleccionar las actividades preventivas u otras acciones que conserven la función del sistema.

El RCM es un enfoque sistémico para diseñar programas que aumenten la Confiabilidad de los equipos con un mínimo costo y riesgo; para ello combina aplicaciones técnicas de Mantenimiento Autónomo, Preventivo, Predictivo y Proactivo, mediante estrategias justificadas técnica y económicamente. La información almacenada en las hojas de trabajo de RCM minimiza los efectos de rotación de personal y de falta de experiencia.

Proyectos de Gestión Temprana de Equipos: La eficacia es la medida del valor añadido a la producción a través del equipo. La eficacia del equipo se puede maximizar aumentando la disponibilidad total del equipo en un período dado de tiempo, o reduciendo el número de productos defectuosos, mejorando la calidad. El objetivo del TPM es aumentar la eficacia de los equipos, las personas y las máquinas, para funcionar en condiciones de cero averías.

Mantenimiento Planificado: El Mantenimiento Planificado, que debe incluir la planeación y programación eficaz de las actividades de mantenimiento para toda la vida útil de los equipos, debe funcionar al unísono con el Mantenimiento Autónomo.

Mantenimiento Preventivo: El objetivo del mantenimiento Preventivo es aumentar al máximo la Disponibilidad y Confiabilidad de los equipos llevando a cabo un programa de mantenimiento eficaz.

- **Metas del TPM**

El TPM es el sistema de mantenimiento productivo realizado por todos los empleados de la compañía a través de actividades de pequeños grupos. El TPM incluye las seis metas siguientes:

- Crear una Misión corporativa para mejorar la Eficacia de los Equipos.
- Usar en enfoque centrado en productividad y Mantenimiento Autónomo por los operadores.
- Involucrar a todos los departamentos y todo el Talento Humano de la organización en la implementación del TPM.
- Planeación óptima del mantenimiento, administrado por el departamento de mantenimiento.
- Implementar las actividades de pequeños grupos basada en capacitación y adiestramiento.
- Un programa de Gestión de Equipos inicial para prevenir problemas que puedan surgir durante la puesta en marcha de una nueva planta o un nuevo equipo.

3. Pasos de Aplicación de la Técnica

La Implementación del TPM es un proceso al que se le debe prestar la máxima atención, pues es un programa a largo plazo de 3 a 5 años, en el que se invertirá un altísimo esfuerzo, no solo de los directivos, sino de todo el personal.
La implementación del TPM tiene su evolución la cual se muestra a continuación:

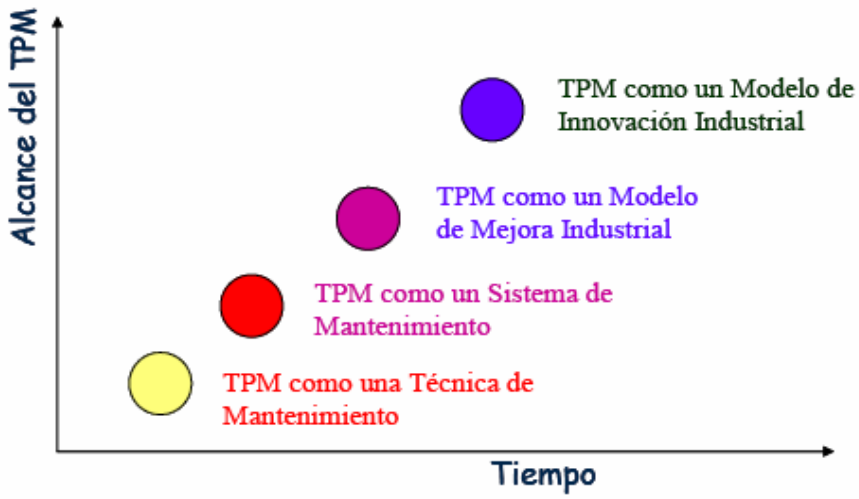


Figura 27: Esquema TPM en el tiempo

El T.P.M. se implementa normalmente en cuatro fases.

- Preparación
- Introducción
- Implantación
- Consolidación

Fase de preparación

Se debe elaborar una planificación extremadamente cuidadosa, tratando de tener en cuenta hasta los más mínimos detalles, tratando de desarrollar los siguientes pasos:

1. La alta gerencia anuncia su decisión de introducir el TPM: Todos los empleados deben comprender el porque de la introducción del TPM en su empresa y estar convencidos de su necesidad. Muchas empresas adoptan el T.P.M. para resolver complejos problemas internos y luchar contra las turbulencias económicas. .

   Sin embargo, cuando la alta gerencia formule su compromiso, debe dejar claro su intención de seguir el programa TPM hasta su finalización. La etapa de Implementación del TPM comienza con éste anuncio.
2. Educación introductoria para el TPM: Normalmente las empresas contratan con Institutos o Empresas especializadas esta capacitación, puesto que por ser un programa tan amplio, requiere de una gran experiencia y de medios didácticos adecuados, lo cual no se consigue simplemente leyendo libros sobre el tema o asistiendo a una charla de un día sobre el tema. La capacitación la recibe un grupo de

directivos y empleados que a su vez divulgaran la información adquirida al resto de empleados ayudados por la Empresa Contratante para que al final todos los empleados tengan un conocimiento básico, sólido y comprendan sus fundamentos y técnicas

3. Crear una organización de promoción del TPM: El TPM se promueve a través de una estructura de pequeños grupos que se solapan en toda la organización. También la alta dirección constituye en si misma un pequeño grupo.
4. Establecer políticas y objetivos básicos de TPM: Las políticas y objetivos de TPM deben estar en todo de acuerdo a la Visión y Misión de la empresa, esto es a sus metas estratégicas como negocio. Hay que fijar objetivos numéricos en el máximo grado posible. Los objetivos deben ser desafiantes, pero alcanzables a mediano y largo plazo.
5. Establecer planes para la Implantación es necesario contar con asesoría en este paso, ya que es un programa muy largo.

Fase de introducción

La Fase de Introducción es el saque inicial del Proyecto TPM

1. Se hace el lanzamiento oficial del proyecto empresarial de TPM y normalmente se oficializa en una reunión a la que se invitan a clientes y proveedores externos. En dicha reunión de carácter social, la Dirección confirma su compromiso de Implementar el TPM y se informan los planes desarrollados y el trabajo realizado en la Etapa de Preparación.

Fase de implementación

Se implementan todos los programas y actividades conducentes a maximizar la eficiencia de producción.

1. Entrenamiento y capacitación que requiera el personal en mantenimiento, operación de equipos, aspectos administrativos, comunicación eficaz, solución de problemas. etc.
2. Se implementa paso a paso cada una de las etapas del Programa de Mantenimiento Autónomo, enfocado en la mejora continua de los equipos, empezando con Limpieza para Inspección y la práctica.
3. Desarrollo de cada uno de los Programas o Pilares en que se Basa TPM

Fase de consolidación

Se afinan detalles y se consideran objetivos cada vez más elevados, como mejora en el diseño del equipo. Se incorporan las Tecnologías de Punta que sean las apropiadas en ese momento.

F. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA EVENTOS KAIZEN

1. Antecedentes.

En un mundo de rápidos cambios y transformaciones, tecnológicas, culturales, políticas y sociales, no poner el máximo esfuerzo en adaptarse rápidamente a ellos constituye una actitud que podría catalogarse o bien de soberbia o lisa y llanamente de estúpida.

La primer gran conmoción económica tuvo lugar en 1973 cuando luego de un período muy extenso el precio del petróleo sufrió una estrepitosa suba que hizo poner en jaque a las economías occidentales, basadas ellas en una amplia utilización del petróleo como insumo para la producción de energía. Dentro de ese marco salieron triunfantes las empresas más flexibles al cambio y con mayor capacidad y velocidad de adaptación. Las grandes fábricas norteamericanas tanto de autos como de electrodomésticos sujetas a los anteriores paradigmas sufrieron el fuerte embate de las empresas japonesas, capacitadas éstas para asombrar a los consumidores americanos y europeos con artículos sofisticados y de precios mucho más accesibles. Esa gran capacidad de las empresas japonesas se debió a la utilización del sistema Kaizen, el cual basado en una filosofía y haciendo uso de innumerables herramientas, métodos e instrumentos administrativos tomaron por asalto no sólo a las corporaciones americanas, sino también a sus concepciones de management.

Así una a una las industrias occidentales en materia automotriz, motos, relojería, cámaras fotográficas y de video, fotocopiadoras, entre muchas otras fueron cayendo bajo las competidoras japonesas. Empresas como Toyota, Honda, Mazda, Isuzu, Suzuki, Yamaha, Kawasaki, Mitsubishi, Olimpia, Minolta, Bridgestone, Subaru, Canon, Matsushita, Konica, Sharp, Sanyo, Casio, Seiko, Orient, NEC, JVC, National, Hitachi, Daihatsu, Fuji Electric, Fujitsu, Ricoh, Nissan, Nipón Steel, Pentel, Komatsu, entre otras muchas, invadieron y desplazaron a las marcas occidentales en las vidrieras y gustos del público. Productos

que eran considerados baratos y de baja calidad, pasaron a ser demostrativos de nivel, poseyendo un alto valor de mercado, debido a la alta relación calidad – precio.

El país que hasta hace poco tiempo recibía a los grandes garúes de occidente en materia de calidad, tales como Deming y Juran, ahora exportaban sus asesores y conocimientos a las naciones occidentales. Entonces cobraron renombre figuras tales como Ohno, Imai, Ishikawa, Shingo, Mizuno, Taguchi, Otha y Karatsu.
Igual ejemplo y disciplina por la mejora en la calidad y productividad siguieron países como Corea del Sur, Singapur y Hong Kong.

2. Conceptualización.

Las palabras en las que se divide Kaizen son, Kai = Cambio y Zen = Bueno (para mejorar): en sí, mejora continua. La filosofía del mejoramiento continúo no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas. Kaizen, explica por que las compañías no pueden seguir siendo las mismas durante mucho tiempo.

Es la implacable búsqueda de un mejor camino. La diaria persecución de la perfección. Para la mejora continua en todos los estratos de una organización, es esencial buscar la mejora de procesos, Kaizen, resalta la importancia de los procesos, ya que estos deben ser mejorados antes de que se produzcan los resultados finales. Lo que implica encausar un cambio cultural en el que gerentes, supervisores y trabajadores, en general, comienzan a modificar su estructura de pensamiento para identificar dónde la organización genera desperdicios y cómo eliminar esos procesos. Las herramientas de mejora continua apoyan un cambio cultural por medio del sistema 'aprendiendo/haciendo', que arroja resultados como reducción de inventarios, fortaleza de la productividad utilizando adecuadamente la mano de obra -a veces mediante la reubicación de personas que no generan valor en ciertas áreas- y reducción de tiempo muerto de los equipos. "Al eliminar y limpiar de desperdicios se mejora la productividad, la administración y los costos; esto deriva en que el empresario entregue a sus clientes productos a tiempo, con calidad y al costo que lo requieren".

Tiene un enfoque humanista porque espera que todos participen en él, está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo. Está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. En el contexto organizacional significa que todos, altos directivos, jefes, supervisores y empleados están comprometidos en un proceso de mejora constante, trabajar con el personal del piso de producción enfocándolos en el auto descubrimiento, logrando que los participantes descifren los pasos para mejorar sus propios procesos, los cuáles ellos conocen mejor que cualquier consultor externo.

3. Pasos de Aplicación de la técnica

Paso 1. Selección del tema de estudio

El tema de estudio puede seleccionarse empleando diferentes criterios:

· Objetivos superiores de la administración
· Problemas de calidad y entregas al cliente
· Criterios organizativos
· Posibilidades de replicación en otras áreas de la planta
· Relación con otros procesos de mejora continúa
· Mejoras significativas para construir capacidades competitivas desde la planta
· Factores innovadores y otros

Paso 2. Crear la estructura para el proyecto

La estructura frecuentemente utilizada es la del equipo multidisciplinario. En esta clase de equipos intervienen trabajadores de las diferentes áreas involucradas en el proceso productivo como supervisores, operadores, personal técnico de mantenimiento, compras o almacenes, proyectos, ingeniería de proceso y control de calidad.

Se debe de capacitar al personal para que sea capaz de poder conocer porque, como, el impacto y todo lo relacionado a los eventos kaizen.

Paso 3. Identificar la situación actual y formular objetivos

En este paso es necesario un análisis del problema en forma general y se identifican las pérdidas principales asociadas con el problema seleccionado. En esta fase se debe recoger o procesar la información sobre averías, fallos, reparaciones y otras estadísticas sobre las pérdidas por problemas de calidad, energía, análisis de capacidad de proceso y

de los tiempos de operación para identificar los cuellos de botella, paradas, etc. Esta información se debe presentar en forma gráfica y estratificada para facilitar su interpretación y el diagnóstico del problema. Una vez establecidos los temas de estudio es necesario formular objetivos que orienten el esfuerzo de mejora.

Paso 4: Diagnóstico del problema

Antes de utilizar técnicas analíticas para estudiar y solucionar el problema, se deben establecer

y mantener las condiciones básicas que aseguren el funcionamiento apropiado del equipo.

Estas condiciones básicas incluyen: limpieza, lubricación, chequeos de rutina, apriete de tuercas, etc. También es importante la eliminación completa de todas aquellas deficiencias y las causas del deterioro acelerado debido a fugas, escapes, contaminación, polvo, etc. Esto implica realizar actividades de mantenimiento autónomo en las áreas seleccionadas como piloto para la realización de las mejoras enfocadas.

Las técnicas analíticas utilizadas con mayor frecuencia en el estudio de los problemas del equipamiento provienen del campo de la calidad. Debido a su facilidad y simplicidad tienen la posibilidad de ser utilizadas por la mayoría de los trabajadores de una planta. Las técnicas más empleadas por los equipos de estudio son:

· Método Why & Why conocida como técnica de conocer porqué.
· Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFES)
· Análisis de causa primaria
· Método de función de los principios físicos de la avería
· Técnicas de Ingeniería del Valor
· Análisis de dados
· Técnicas tradicionales de Mejora de la Calidad: siete herramientas
· Análisis de flujo y otras técnicas utilizadas en los sistemas de producción Justo a Tiempo, SMED, etc..

Paso 5: Formular plan de acción

Una vez se han investigado y analizado las diferentes causas del problema, se establece un plan de acción para la eliminación de las causas críticas. Este plan debe incluir alternativas para las posibles acciones. A partir de estas propuestas se establecen las

actividades y tareas específicas necesarias para lograr los objetivos formulados. Este plan debe incorporar acciones

tanto para el personal especialista o miembros de soporte como ingeniería, proyectos, mantenimiento, etc., como también acciones que deben ser realizadas por los operadores del equipo y personal de apoyo rutinario de producción como maquinistas, empacadores, auxiliares, etc.

Paso 6: Implantar mejoras

Una vez planificadas las acciones con detalle se procede a implantarlas. Es importante durante la implantación de las acciones contar con la participación de todas las personas involucradas en el proyecto incluyendo el personal operador. Las mejoras no deben ser impuestas ya que si se imponen por orden superior no contarán con un respaldo total del personal operativo involucrado. Cuando se pretenda mejorar los métodos de trabajo, se debe consultar y tener en cuenta las opiniones del personal que directa o indirectamente intervienen en el proceso.

Paso 7: Evaluar los resultados

Es muy importante que los resultados obtenidos en una mejora sean publicados en una cartelera o paneles, en toda la empresa lo cual ayudará a asegurar que cada área se beneficie de la experiencia de los grupos de mejora.

G. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA MEDIBLES LEAN

1. Antecedentes

Los cambios en el entorno y sus implicaciones en el mundo empresarial se traducen en la mayor necesidad de percibir esos cambios; así, las nuevas condiciones ambientales que afectan a las empresas exigen nuevos sistemas de información. El problema estratégico al que se enfrentan las empresas actualmente está caracterizado por la elevada complejidad interna (su organización) y también externa (la diversidad del entorno). Por este motivo la información requerida para la toma de decisiones estratégicas y estructurales debe satisfacer las necesidades siguientes:

- Información de origen externo: se refiere a clientes, proveedores, competidores, mercados en los que se actúa y otros factores exteriores a la organización. Puede

ser de naturaleza financiera (como ventas, costes y beneficios, por ejemplo, de los principales competidores) y no financiera, bien sea cuantitativa (como cuotas de mercado y otros) o cualitativa (por ejemplo, el grado de satisfacción de los clientes).

- Información de origen interno: está formada por el output de los sistemas tradicionales de naturaleza financiera (contabilidad financiera y de gestión) y por otros informes no financieros, ya se expresen en forma cuantitativa (como los niveles de productividad) o cualitativa (es el caso, por ejemplo, de los relativos al clima laboral existente en la organización).

Esta información permite a la dirección determinar y valorar la posición competitiva de la entidad empresarial en su conjunto, para la dirección estratégica, la información relevante es aquélla que reduce la incertidumbre del decisor en este proceso. Por tanto, los sistemas de medición no deben incorporar sólo indicadores financieros, sino que han de recoger, en equilibrio, los resultados de esfuerzos consumados y los inductores que impulsan la actuación futura.

La necesidad de monitorear la situación de la empresa ha sido un punto que ha evolucionado paulatinamente con la planeación y dirección estratégica, ya que en cada etapa de la del desarrollo de Planeación empresarial se han utilizado indicadores iniciando con el uso únicamente de indicadores financieros, hasta hoy en día con el uso de los indicadores lean, los cuales involucran todos los puntos de la empresa.

2. Conceptualizacion

El sistema de indicadores empresariales permite que el usuario diseñe sus propios indicadores acerca del comportamiento de ciertas variables que desee monitorear en la empresa. El propósito de los indicadores es evaluar el desempeño financiero, operacional y de servicio del Hotel. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de esta.

Para ser adecuados, los indicadores deben ser:

- Accesibles (fáciles de identificar y recopilar)
- Pertinentes (para los que deseamos medir)
- Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen)
- Objetivos (no ambiguos en su interpretación)
- Precisos (para la acción que se quiere estimar)
- Unívocos (parámetros exclusivos de lo que se mide)
- Sensibles (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente)

El uso de Mediciones lean permite:

- Apoya la eliminación del desperdicio a través de la mejora continua
- Lleva a más altos estándares de calidad, desempeño y flexibilidad
- Proporciona mediciones para monitorear procedimientos de operación estándar
- Promueve la mejora en todos los niveles

Claves para una Medición Efectiva

- Entienda sus objetivos
- Use las mediciones correctas
- Use los datos adecuadamente
- Emplee a la gente correcta y los métodos adecuados de obtención de datos
- Los datos deben estar disponibles para la gente que los utilizará para la mejor
- Utilice mediciones visuales

Tipos de Mediciones

- Mediciones Directivas: Impulsan los esfuerzos de mejora en el día a día
- Mediciones de Seguimiento: Siguen la tendencia de la mejora, Generalmente abarcan toda una cadena de valor o a toda la organización
- Mediciones Tácticas: Permiten corregir el rumbo en la operación diaria

3. Pasos de Aplicación de la técnica

Fase 1: Se deben establecer algunos básicos para cada medible:

- Nombre
- Definición

- Fuente de los datos o método de obtención
- Relación con los objetivos estratégicos
- Nivel de medición (Empresa, cadena de valor, línea, etc.)

Fase 2: La medición y Control

1. Fijar Referencias
2. Identificar oportunidades críticas de mejora
3. Apoyo y sostenimiento de la mejora
4. Emplee la Gente y Métodos de Obtención de
5. Datos Adecuados
6. Considere quién debe ser responsable o estar involucrado
7. Use principios de mediciones esbeltas
8. Integre los ciclos de medición y de mejora
9. Haga la medición diariamente
10. Maneje los temas relacionados con la obtención de datos y la interpretación de éstos

Fase 3: Impulsar la mejora

Los datos se usan en un ciclo continuo para:

1. Definir referencias
2. Fijar metas para oportunidades críticas de mejora
3. Apoyar y sostener los logros, Referencia y Sostener Meta

H. FUNDAMENTOS TEÓRICOS TÉCNICA JUSTO A TIEMPO

1. Antecedentes

El Justo a Tiempo (JIT: Just in Time) ganó importancia mundial en la década de los 70, pero algo de su filosofía data de comienzo de 1900 en los Estados Unidos. Henry Ford utilizó el concepto Justo a Tiempo al racionalizar sus ideas de ensambles móviles para fabricar automóviles. Por ejemplo, para eliminar el desperdicio utilizó la parte inferior de los cajones de empaque de los asientos como el tablero del piso del carro.

Aunque los elementos de Justo a Tiempo estaban siendo utilizados por la industria japonesa desde inicios de 1930, Numerosos investigadores coinciden en apuntar que los

inicios del Justo a Tiempo surgen en las funciones de aprovisionamientos de los astilleros japoneses. El exceso de capacidad de los fabricantes de acero permitía entregas muy rápidas a los constructores de barcos. Dichos constructores aprovecharon la situación haciendo que sus proveedores suministraran en menores cantidades con mayor frecuencia, con lo que se conseguía reducir sustancialmente los inventarios de materia prima. Este tipo de suministro (justo cuando se necesita) se extendió a otras empresas, que empezaron a exigir a sus proveedores entregas justo a tiempo, a la vez que aplicaban esta forma de trabajar en sus operaciones internas. Asimismo, en los astilleros japoneses también se introdujeron técnicas de calidad total y sistemas de reducción de tiempos de cambio, en particular en las grandes empresas, lo que constituiría el origen de buena parte de las técnicas Justo a Tiempo actuales.

Aunque ya había otras compañías en Japón que aplicaban conceptos y técnicas que luego se conocieron con el nombre genérico de Justo a Tiempo, el sistema de producción de Toyota se mostró como uno de los sistemas de producción Justo a Tiempo más avanzados, con ideas muy innovadoras sobre la producción en la industria repetitiva.

2. Conceptualización

Es un conjunto integrado de actividades que tiene sus orígenes en los sistemas de fabricación, fue diseñado para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados.

El Justo a Tiempo es tanto una filosofía como una herramienta, la cual pretende responder con prontitud a un requerimiento de un cliente, lo que involucra una verdadera sincronización entre los elementos operativos y administrativos tanto internos como externos de la organización. Estos elementos buscan encontrar y eliminar todas las anormalidades que se produzcan dentro del proceso, a través del desarrollo de la cultura de trabajo, el orden de procesos y sistemas, estándares y disciplina.

El Justo a Tiempo maneja la filosofía de eliminar o reducir en gran medida los desperdicios en las actividades de las áreas funcionales de las empresas tanto en el área de operaciones como las administrativas.

Algunos objetivos que se busca cumplir con el desarrollo de la metodología de Justo a Tiempo son los siguientes:

- Identificar y responder ante las necesidades y requerimientos logísticos de los clientes.
- Obtener el mejor resultado de relacionar los costos con la calidad.
- Reducir todos aquellos elementos que produzcan un desperdicio.
- Crear lazos fuertes entre proveedor – cliente.
- Aprovechar todas las capacidades y oportunidades de los equipos de producción. Implementar las prácticas que permitan desarrollar una mejora continua.

El JIT cuenta con tres componentes básicos para la eliminación de desperdicios:

- El Involucramiento de todo el personal a nivel global de la organización.
- Su propio equilibrio y sincronización de todas las actividades y de los mecanismos de trabajo.
- El flujo continuo de los sistemas y procesos productivos.

El Justo a Tiempo debido a todos los elementos que involucra puede generar grandes beneficios para las empresas que lo apliquen, porque esta herramienta está basada en la idea de que hay que responder con prontitud a un requerimiento del cliente, involucrando la detección y eliminación de anormalidades y desperdicios en los procesos como se ha mencionado previamente.

Algunos beneficios que se han generalizado cuando se desarrolla esta metodología son:

- Reducción en tiempo de producción
- Aumento de productividad
- Reducción en costo de calidad
- Reducción en precios de materiales comprado
- Reducción de inventarios
- Reducción del tiempo de alistamiento

Así como existen beneficios en la aplicación de Justo a tiempo, también se tienen obstáculos, que pueden llegar a limitar el desarrollo de la metodología, y que incluso, al no llevar un adecuado control de las situaciones puede interrumpir el proceso de implantación del Justo a Tiempo:

- Resistencia inicial de los empleados

Lo cual es frecuente en el medio salvadoreño, a veces incluso los administradores se presentan resistencia al cambio, lo que consiste en tomar una actitud de complacencia al pensar que si la empresa está funcionando de forma aceptable para qué cambiar.

- Temor a lo desconocido

Muchas veces las empresas vacilan en la aplicación de metodologías al afrontar terrenos desconocidos, por lo que la idea de arriesgar la empresa los impulsa a ser renuentes a los cambios.

- Renuncia de la administración a descartar técnicas operacionales probadas desde hace tiempo.

Existe escepticismo para utilizar metodologías que han sido aplicadas en otras empresas y que han tenido buenos resultados.

3. Pasos de Aplicación de la Técnica

Primera fase: Cómo poner el sistema en marcha

Esta primera fase establece la base sobre la cual se construirá la aplicación. La aplicación JIT exige un cambio en la actitud de la empresa, y esta primera fase será determinante para conseguirlo. Para ello será necesario dar los siguientes pasos:

- Comprensión básica.
- Compromiso.

Segunda fase: mentalización, clave del éxito

Esta fase implica la educación de todo el personal. Se le ha llamado clave del éxito porque si la empresa escatima recursos en esta fase, la aplicación resultante podría tener muchas dificultades. Un programa de educación debe conseguir dos objetivos:

- El programa debe estructurarse de tal forma que los empleados empiecen a aplicar la filosofía Justo a Tiempo en su propio trabajo.
- Debe proporcionar una comprensión de la filosofía del Justo a Tiempo y su aplicación en las empresas.

No se debe confundir esta etapa de la educación con la formación. Educación consiste en ofrecer una visión más amplia, describir cómo encajan los elementos entre sí. La

formación, en cambio, consiste en proporcionar un conocimiento detallado de un aspecto determinado.

Tercera fase: mejorar los procesos

El objetivo de las dos primeras fases es ofrecer el entorno adecuado para una puesta en práctica satisfactoria del JIT. La tercera fase se refiere a cambios del proceso de prestación del servicio que mejorarán el flujo de trabajo.

Los cambios de proceso tienen tres formas principales:

- Establecer los equipos de trabajo.
- Identificación del área de desarrollo.
- Definición del proceso actual de trabajo.
- Identificar y eliminar los desperdicios.
- Definir el nuevo proceso de trabajo

Es importante el trabajo en equipo para desarrollar la metodología de Justo a Tiempo, por ello en primer lugar se van a definir los grupos de trabajo. Una vez estos se conozcan se dedican a determinar las áreas donde se debe desarrollar el justo a tiempo.

La definición del proceso actual es crucial en el justo a tiempo puesto que se determinan los tiempos de las actividades componentes de cada proceso, lo que permite identificar todos los elementos considerados como desperdicio.

Los desperdicios en cada proceso deben ser eliminados completamente o reducidos al máximo puesto que algunos son inevitables.

Una vez que los desperdicios se han eliminado es tiempo de elaborar un nuevo planteamiento del proceso, que se ajuste a los objetivos que Justo a Tiempo trata de lograr.

Cuarta fase: mejoras en el control

La forma en que se controle el sistema determinará los resultados globales de la aplicación del Justo a Tiempo. El principio de la búsqueda de la simplicidad proporciona la base del esfuerzo por mejorar el mecanismo de control del proceso, algunas de las medidas utilizadas son:

- Control local en vez de centralizado.
- Control estadístico del proceso (cuando se pueda realizar)

- Calidad en la fuente (como autocontrol, programas de sugerencias, etc.).

Quinta fase: relación cliente-proveedor

Constituye la fase final de la aplicación del Justo a Tiempo. Hasta ahora se han descrito los cambios internos cuya finalidad es mejorar el proceso. Para poder continuar la mejora se debe integrar a los proveedores externos y a los clientes externos.

Esta quinta fase se debe empezar en paralelo con parte de la fase 2 y con las fase 3 y 4, ya que se necesita tiempo para discutir los requisitos del Justo a Tiempo con los proveedores, y los cambios que hay que realizar requieren tiempo.

Es importante la selección de proveedores en base a criterios logísticos (entre otros).

Con el Justo a Tiempo, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente.

CAPITULO VII. DESARROLLO DE COMPONENTES

A. INSTRUCCIONES DE MANEJO DEL MANUAL

Las diferentes técnicas que se presentan en este manual se han diseñado con el fin de proporcionar al administrador de pequeños y medianos hoteles de el salvador una guía que le permita la aplicación de un sistema Lean Management en su negocio.
Para ello se han estructurado los diferentes subsistemas de una manera técnica, a continuación se describirán cada uno de los apartados que se han desarrollado para cada técnica.

1. Estructura de Subsistemas

a. Objetivo

En este apartado se coloca el principal fin que posee el desarrollo de cada uno de los apartados de la técnica que se este diseñando.

b. Alcance

Determina cuales son los alcances de la técnica diseñada, cuales son sus principales áreas de influencia dentro del hotel, así como los principales impactos que esta puede traer en su aplicación.

c. Políticas

Se determinan cuales son los lineamientos principales que le han sido establecidos con el fin de garantizar los resultados que pretende obtener la aplicación de la técnica, por lo tanto estos deben de cumplirse en su totalidad.

d. Presentación del Modelo

El diseño de los diferentes pasos que llevaran a la aplicación de la técnica se ha establecido de acuerdo a un modelo, el cual cumple con las diferentes fases que cada una de las técnicas posee.

e. Diagrama de Flujo

Se han creado los diagramas de flujo para las diferentes técnicas y los procedimientos que se presentan en el manual. El diagrama se compone de los elementos siguientes:

a. El encabezado del formato, el cual contiene el nombre del procedimiento, código, número de página, e involucrados en los pasos.
b. El número de paso correspondiente al lado de cada una de los símbolos utilizados.
c. Las flechas que indican la secuencia de estos pasos.

Los símbolos utilizados se aplican de acuerdo al significado que posea cada uno de estos en la implantación, la simbología es la que se describe a continuación:

Figura 28: Figuras para Flujograma

A partir de estos símbolos se ha determinado el flujo con el cual se van dando cada uno de los pasos expuestos en la descripción del procedimiento.

f. Descripción de Pasos

Cada uno de los pasos es determinado de acuerdo al flujo que este representa, en estos se especifica cuales son los formatos y las características de aplicación que cada uno de estos requiere.

Además en todos los pasos se aplica el procedimiento PROC-01 el cual se utiliza para determinar cuales son los recursos invertidos en la aplicación del Paso para finalmente poder establecer un costo total por técnica. Además en estos pasos se aplican también procedimientos que han sido diseñados con el fin de auxiliar la realización de algún paso de la técnica.

g. Cuadro Resumen

De forma general se presenta una tabla resumen donde se han colocado los datos importantes de cada uno de los pasos para poder establecer el costo total de la aplicación.

h. Formatos

Al finalizar cada técnica se puede encontrar un listado donde se especifica cuales son los diferentes formatos que se utilizan en la aplicación de la técnica.

i. Cronograma

Se han establecido plazos de tiempo para aplicar efectivamente cada una de las técnicas, por lo tanto al finalizar esta se establece como se van a desarrollar cada uno de los pasos de acuerdo a la perspectiva del tiempo.

2. Estructura de Procedimientos

a. Encabezado

Se puede encontrar un cajetin en cada técnica el cual tiene como fin brindar información importante acerca de:

a. Identificación del Sistema
b. código del Procedimiento

c. Fecha de Elaboración
d. Fecha de Revisión
e. Autorizado por
f. Titulo del Procedimiento

b. Objetivo

En este apartado se coloca el fin principal por el cual ha sido diseñado el procedimiento.

c. Alcance

Se definen en el alcance aquellas áreas involucradas en el procedimiento, así como los principales resultados que la aplicación del procedimiento traerá consigo. Por lo tanto es importante conocer cuales serán los principales beneficios de la técnica a desarrollarse con el procedimiento.

d. Políticas

Cada uno de los procedimientos al igual que las técnicas poseen lineamientos específicos para asegurar la aplicación adecuada de cada uno de estos.

e. Diagrama de Flujo

Se ha utilizado la misma simbología que los diagramas de flujo de las diferentes técnicas.

f. Descripción de Pasos

En la descripción de cada procedimiento se han colocado los diferentes pasos lógicos que se deben de seguir para lograr una adecuada aplicación de la técnica que se encuentre documentando.

El paso es debidamente identificado y posteriormente se coloca un cuadro resumen de costos de aplicación del paso.

g. Cuadro Resumen

En este cuadro se ha colocado la información correspondiente al nombre del paso, el responsable de la aplicación del mismo, la duración estipulada para lograr la completa aplicación del paso y finalmente el costo de cada uno de los pasos, para que finalmente se presente el costo total de la aplicación de la técnica.

h. Formatos

En este se determinan cuales son los formatos que se van a utilizar para la aplicación del procedimiento, cada uno de estos ha sido diseñado y descrito con sus respectivas indicaciones de uso en un apartado especial titulado Formatos. Aquí se identifica el formato a través de su código.

3. Catalogo de Formatos

Cada formato ha sido codificado de tal forma que al finalizar se presenta un catalogo en el cual se indica:

- Código del formato
- Diseño del formato
- Indicaciones de uso.

a. Formatos de Técnicas

Se sigue una codificación de tres correlativos:

- El primer digito indica el numero de la técnica que se presenta en el modelo
- Los últimos dos dígitos corresponden al numero de formulario diseñado.

Ejemplo:

Técnica Empowerment Formato 101

b. Formatos de Procedimientos

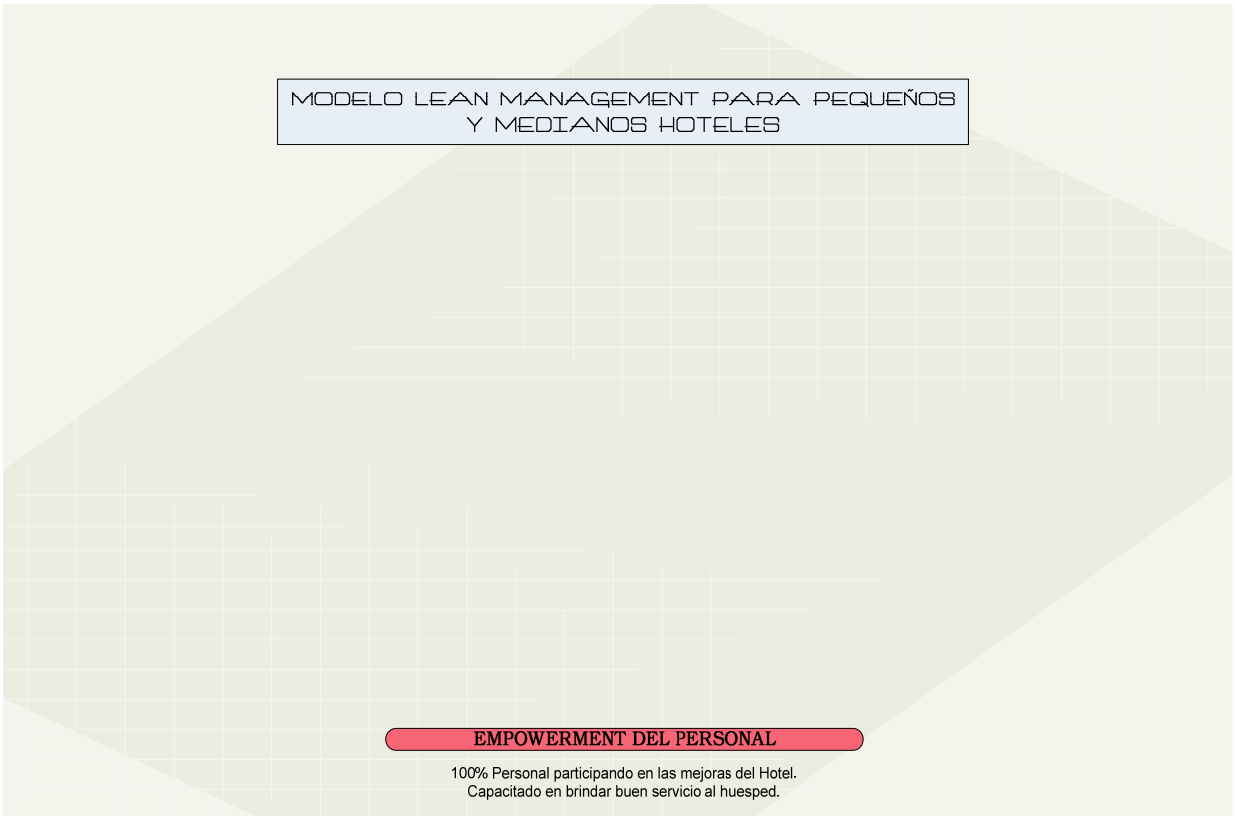
Se sigue una codificación de tres campos:

- El primer campo indica con una letra P que se refiere a un procedimiento.
- El segundo digito corresponde al número de procedimiento al cual pertenece el formato.
- Finalmente el último digito corresponde al correlativo que posee el formato de acuerdo al orden de aplicación en el procedimiento.

Ejemplo:

PROC-01 FORMATO P11. Cuadro Resumen de Costos para el Paso.

B. EMPOWERMENT



1. OBJETIVO

Desarrollar los pasos necesarios para poder lograr que el personal pueda desempeñar sus tareas de una manera más efectiva, eficiente y eficaz a través de la técnica de empowerment.

2. ALCANCE

El empowerment tiene los siguientes alcances al aplicar la técnica dada las áreas a las que involucra:

- Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización
- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
- Los integrantes de la organización comparten el liderazgo
- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- Tener unos procesos más eficientes para la toma de decisiones
- Mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones.

Así, para la organización, todos estos beneficios redundan en una organización más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas.

A nivel de las personas, con el empleo de este método las personas se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas en la organización y alineados con su estrategia, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

Los involucrados para la aplicación de esta técnica es el recurso humano que participa en cada una de las áreas del hotel, ya sean áreas operativas como administrativas.
No se debe de dejar excluido a ninguna persona de la organización, esta técnica no hace distinción entre los diferentes niveles jerárquicos que pueda manejar el hotel. (Ver Capítulo VII, Apartado A)

3. POLITICAS

- El compromiso de aplicación del empowerment debe de incluir a todo el recurso humano de la organización.
- El grado de empoderamiento será determinado de acuerdo a las necesidades del hotel.
- Las actividades de empowerment deben de descartar siempre el liderazgo del personal que esta siendo entrenado en la misma, como parte de su proceso de formación.

4. PRESENTACION DEL MODELO

Empowerment no es algo concreto sino es redefinir la manera en la que la organización gestiona las personas que la integran. Dentro de este concepto aparecen muchos otros como el liderazgo, los equipos autodirigidos, la retribución variable, la comunicación interna, la formación, el reclutamiento y la selección de las personas, los manuales de puestos, políticas etc.

Para ello, el plan del proyecto de una manera esquemática será:

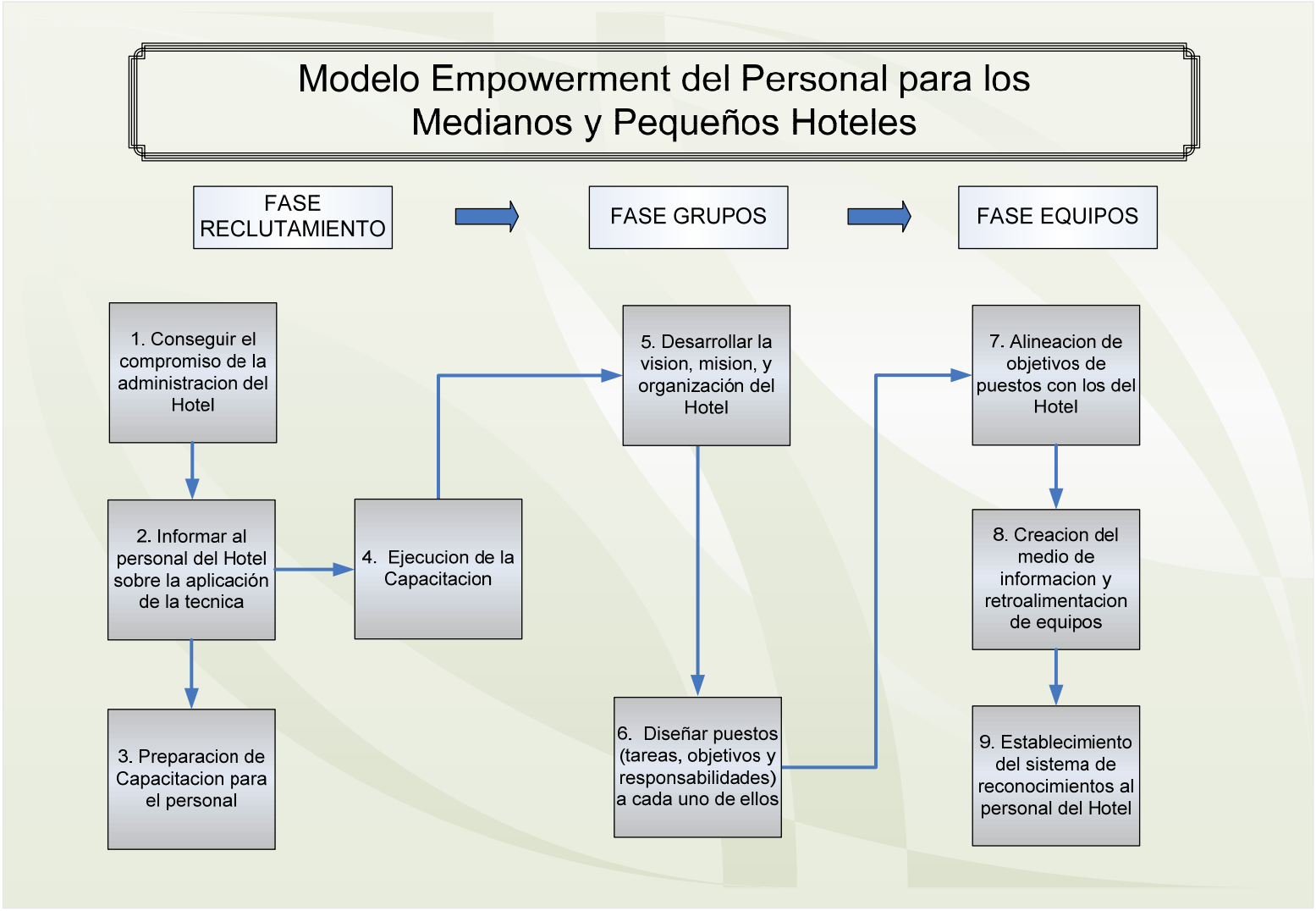


Figura 29: Modelo de Empowerment

5. DIAGRAMA DE FLUJO

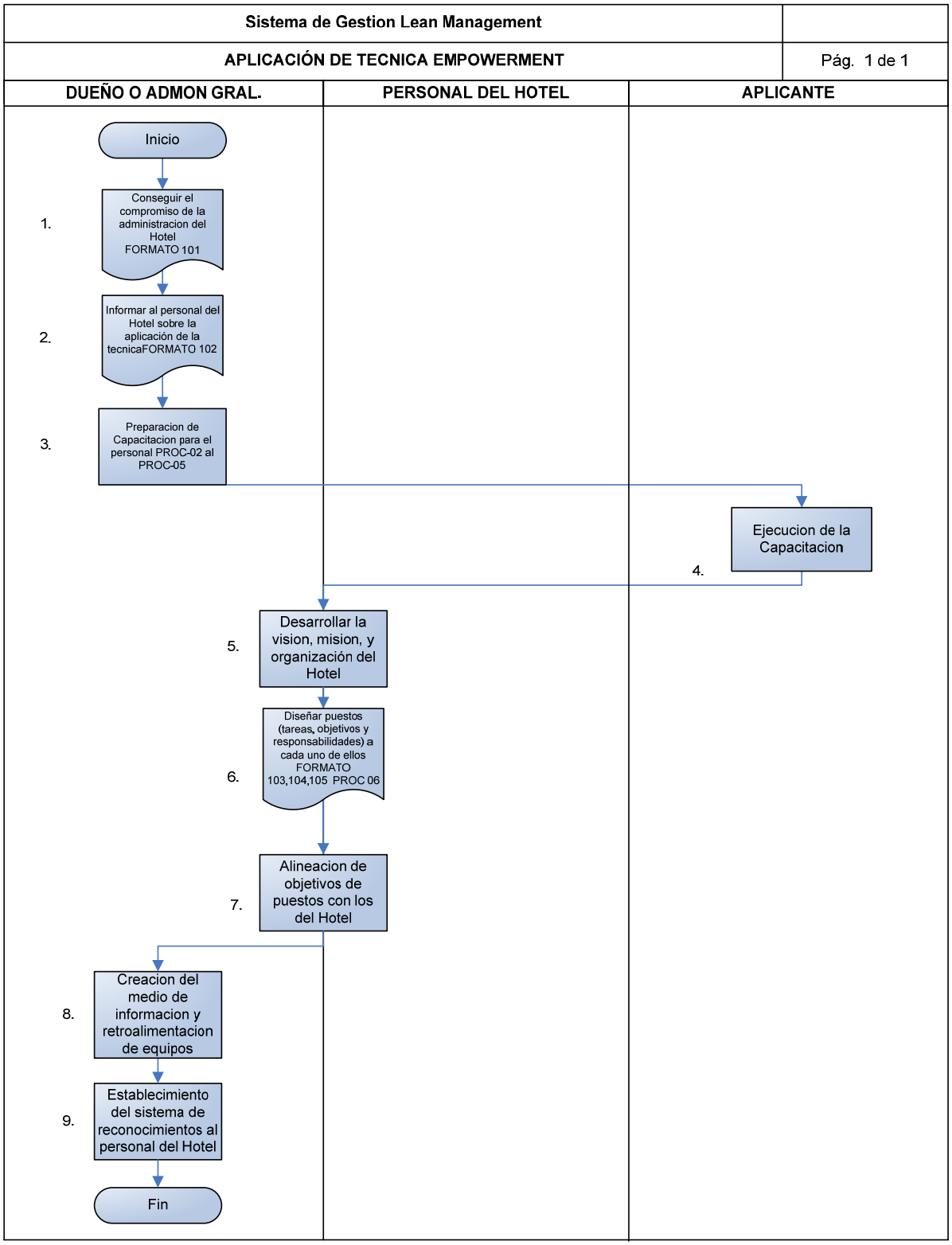


Figura 30: Flujograma Empowerment

6. DESCRIPCION DE PASOS

FASE I. RECLUTAMIENTO

En esta fase se obtienen las bases preliminares de la aplicación de la estrategia. Gran parte del éxito de la misma viene definida por el grado de compromiso que logre desarrollar la administración del Hotel en la aplicación de esta. Algunas de las actividades que se han planificado desarrollar en esta etapa son:

Paso 1. Conseguir el compromiso de la administración del Hotel

En esta actividad se tienen contempladas las pláticas requeridas con todo el personal administrativo por parte del equipo que esta promoviendo la técnica. Se debe de vender la idea a este personal el cual es el más próximo al nivel operativo y de este depende mucho la actitud que asuman los demás involucrados.

En una reunión se puede establecer:

- El concepto de la técnica

"Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización."

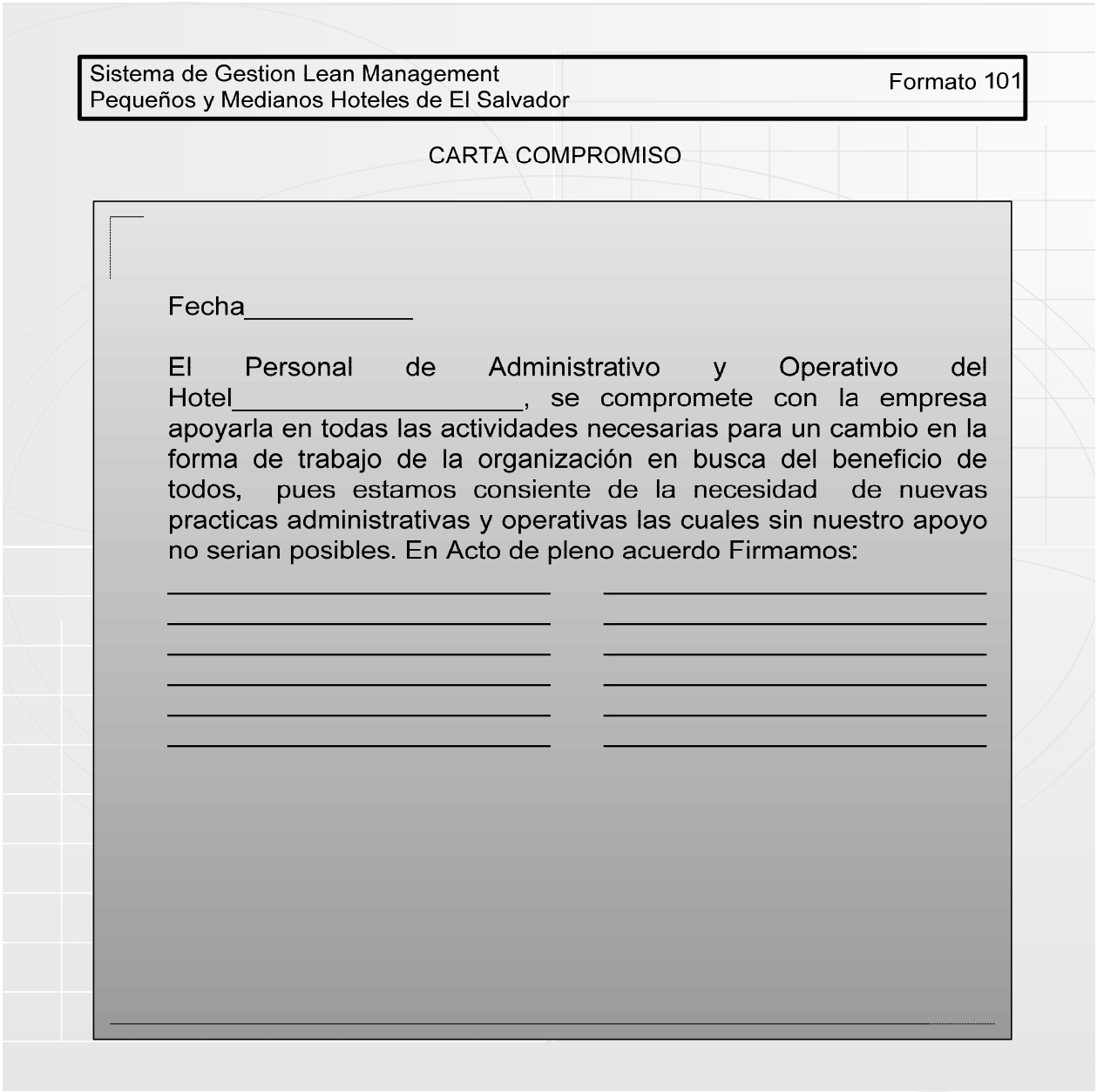
- Los beneficios de la técnica

Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización
Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
Los integrantes de la organización comparten el liderazgo
Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
Tener unos procesos más eficientes para la toma de decisiones
Mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones.

Si bien es cierto depende del apoyo que se logre el éxito de la aplicación en cada uno de los niveles organizativos del hotel se debe de buscar la forma mas adecuada para poderla dar a conocer.

Se debe de obtener una carta de compromiso para formalizar el mismo, para lo cual se utilizara el FORMATO 101:

FORMATO 101. Carta de Compromiso



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 101

CARTA COMPROMISO

Fecha_____

El Personal de Administrativo y Operativo del Hotel_____, se compromete con la empresa apoyarla en todas las actividades necesarias para un cambio en la forma de trabajo de la organización en busca del beneficio de todos, pues estamos consiente de la necesidad de nuevas practicas administrativas y operativas las cuales sin nuestro apoyo no serian posibles. En Acto de pleno acuerdo Firmamos:

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 77: Costo de Aplicación Paso 1 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Administrador General	1	Recurso Humano	$3.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$2.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$5.00**

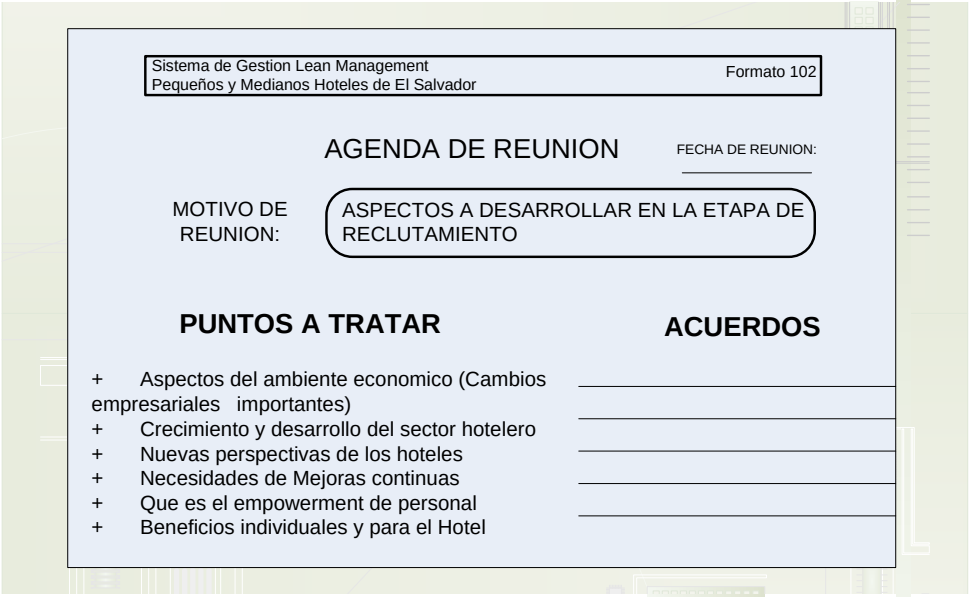
Paso 2. Informar al personal del Hotel sobre la aplicación de la técnica

Como se ha mencionado anteriormente es importante que todo el personal del Hotel mantenga una constante comunicación acerca de los diferentes aspectos el acontecer del negocio. Por lo tanto después de obtener el compromiso de la administración para desarrollar la técnica se debe de informar al personal en general.

En esta actividad no es necesario que se entre en muchos detalles de conceptualización, pero si se debe de tratar de aclarar todo tipo de dudas que surjan en algún momento dado que cualquier incertidumbre en el personal puede dar origen a una resistencia al cambio.

De igual forma se recomienda realizar una charla informativa que permita tratar el tema de una forma abierta, se sugiere que se encuentre presente todo el personal tanto administrativo como el operativo.

Contenido de la hoja informativa, para ello se utilizara el FORMATO 102, con el fin de registrar los puntos de esta reunión:



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador
Formato 102

AGENDA DE REUNION

FECHA DE REUNION: _____

MOTIVO DE REUNION: ASPECTOS A DESARROLLAR EN LA ETAPA DE RECLUTAMIENTO

PUNTOS A TRATAR | **ACUERDOS**

+ Aspectos del ambiente economico (Cambios empresariales importantes)
+ Crecimiento y desarrollo del sector hotelero
+ Nuevas perspectivas de los hoteles
+ Necesidades de Mejoras continuas
+ Que es el empowerment de personal
+ Beneficios individuales y para el Hotel

FORMATO 102. Agenda de reunión

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 78: Costo de Aplicación Paso 2 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Administrador General	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$25.00
	2	Refrigerios	$20.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$60.00**

FASE II. GRUPOS

Paso 3. Preparación de la capacitación

Para la preparación de la capacitación referirse a los siguientes procedimientos:

PROC-02	**PROC-04**
PROC-03	**PROC-05**

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Introducción Al Empowerment

ÁREA DEL HOTEL

Administrativa
Y Operativa

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Al final de la capacitacion el personal sera capaz de trabajar con el Empowerment en sus actividades cotidianas
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Conocer que es el Empowerment del personal
Objetivo Específico 2:	Aplicar el empowerment en las actividades realizadas
Objetivo Específico 3:	Determinar cuales son los beneficios que el empowerment genera en el recurso humano

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administración, Recursos Humanos Operaciones	Liderazgo	▪ Importancia del liderazgo
		▪ Características del Líder
	Delegación y trabajo en equipo	▪ ¿Qué es Delegar?
		▪ Trabajo en equipo
	Empowerment del personal hotelero	▪ ¿Qué es empowerment?
		▪ Conocimiento, calidad y empowerment
		▪ Características del empowerment
		▪ Integración del personal en el empowerment
		▪ La nueva filosofía de los hoteles
		▪ Aplicación del empowerment

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Página 1

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	x
Lectura comprensiva	x
Rotafolio	x
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	x
Estudio de casos	
Demostración de modelos	
Juego de Roles	x

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	3	Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices	3	Marcadores	3
Folletos	3	Fichas Post-it	
Refrigerio	3	Rotafolio	1
Videocasetera		Papel de Rotafolio	5

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 79: Costo de Aplicación Paso 3 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Dueño o Administrador General	3	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$20.00
		Total	**$40.00**

Paso 4. Ejecución de la capacitación

La capacitación que se recomienda en esta etapa se realiza de una forma breve, tratando las generalidades de los conceptos importantes:

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 80: Costo de Aplicación Paso 4 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Dueño o Administrador General	3	Recurso Humano	$35.00
		Equipo Multimedia	$150.00
	Horas por dia	Salon	$150.00
	4	Refrigerios	$15.00
		Capacitador	$250.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$610.00**

Paso 5. Desarrollar la visión, misión, y organización del Hotel

En esta actividad esta contemplado el desarrollo de la técnica Hoshin Kanri, la cual permitirá que el personal pueda establecer todos los aspectos organizativos como lo son la misión, visión, objetivos del Hotel, etc.
(Ver costos específicos de aplicación de la técnica Hoshin Kanri)

Tabla 81: Costo de Aplicación Paso 5 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Dueño o Administrador General	3	Recurso Humano	$35.00
		Equipo Multimedia	$150.00
	Horas por dia	Salon	$150.00
	4	Refrigerios	$15.00
		Capacitador	$250.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$610.00**

Paso 6. Diseñar Puestos de Trabajo

Para la realización de esta etapa es necesario que se cree la base de actuar del personal del hotel, por lo que ser realizara:

- Proceso de selección y reclutamiento de personal
- Manual de Políticas de la empresa
- Manual de puestos de Trabajo

Con esta documentación se permitirá que el personal del Hotel pueda funcionar de una manera adecuada.

- **PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Para la aplicación de este paso referirse al procedimiento cuyo código es PROC-06, en este se han establecido todos los pasos a seguir para llevar a cabo el procedimiento de selección y reclutamiento de personal.
Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 82: Costo de Aplicación Paso 6.a Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			
Administrador, áreas de apoyo de personal	5	Recurso Humano	$25.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$30.00**

- **MANUAL DE POLITICAS DE LOS HOTELES.**

a. Determinación de la política del Hotel.

Las políticas que sean creadas para el hotel vendrán dadas por los dueños de los mismos, a partir de los objetivos que estos hayan seleccionado para el negocio. Además de agregar las necesidades y deseos de sus clientes quienes son sus principales beneficiados en conjunto con las aportaciones realizadas por el personal del hotel. Por eso la información principal para determinar la política de la empresa se obtiene de algunas fuentes mencionadas a continuación:

- Observaciones, quejas, sugerencias o cualquier tipo de reclamo que haya sido realizado por el cliente en el momento de recibir el servicio, así como de cualquier tipo de encuestas, evaluaciones u otro tipo de medios que haya seleccionado el hotel para realizar un control del servicio prestado.
- Observaciones, quejas, sugerencias o cualquier tipo de reclamo realizado por los empleados del hotel en cualquiera de las áreas que estos se encuentren laborando. además de incluir cualquier tipo de propuestas que hayan sido iniciativa de estos sugeridas en su trabajo en equipo.
- Información de proveedores, agencias de viajes o cualquier tipo de asociaciones con las que se encuentre trabajando el hotel, las cuales hayan sido obtenidas en las pláticas con las mismas.

- A partir del benchmarking realizado a la competencia que se encuentre en la región o fuera de esta, analizando sus políticas y estrategias.

Esta información será recolectada en el primer día de la actividad, con el fin de conocer a fondo todos los recursos de información que se tienen.

b. Comunicación de las políticas del hotel al personal.

La política de la empresa se comunica a los empleados mediante la impresión de un manual para cada empleado del hotel, el cual será proporcionado de forma individual, además de recurrir a la exposición en carteles de los principales puntos, durante reuniones con los dueños del hotel, en alguna oportunidad de seminarios, cursos, etc. En todos estos medios se transmiten los puntos más importantes mientras que la consulta completa de las políticas establecidas se realizara en el manual impreso.

c. Revisión de la política del hotel.

Todas aquellas políticas que hayan sido establecidas por el hotel deberán de ser revisadas constantemente, de acuerdo al plazo que los dueños del hotel establezcan como necesario, aunque se sugiere que al menos tengan la revisión anual en función de mejorar los objetivos por los cuales fueron establecidas las políticas o para darle la renovación del enfoque del negocio que posean los dueño, los deseos de nuevos clientes y las sugerencias novedosas de los empleados del hotel si se detecta que han cambiado.

Todo esto se refleja a través de los resultados. Si estos no son los esperados o empeoran se deberá cuestionar si la política y la estrategia son las adecuadas o lo que ha fallado a sido su puesta en práctica. Para estar siempre al día hay que estudiar las sugerencias que presentan tanto los clientes o los empleados sobre cambios en la política. Si se cambia la política, los indicadores del siguiente año que transcurre después de dichos cambios deberían de reflejar la mejora en los mismos. También hay que seguir la política y la estrategia que realiza la competencia y observar sus resultados.

Para documentar este Manual se ha utilizado el FORMATO 103, el cual permite registrar cada una de las políticas establecidas:

MANUAL DE POLITICAS

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES EN EL SALVADOR

a) COMPROMISO DE LA ADMINISTRACION GENERAL.

Los dueños de los hoteles, junto al administrador, son los encargados de fijar la política de calidad, los objetivos, los indicadores de calidad y también de diseñar y poner en marcha la organización del hotel, para así lograr los objetivos planteados.

Aunque el encargado del hotel tome las decisiones referentes a la calidad en un momento determinado, la última responsabilidad cae siempre en los dueños, que por otra parte manifiesta clara y explícitamente su compromiso con el negocio. Los dueños son quienes proporcionan los medios para la aplicación del sistema de gestion administrativa Lean Management.

b) POLÍTICAS GENERALES.

Politica No 1. Lograr la fidelidad del cliente

1.1 Conocer cuales son las expectativas del cliente para estar informado en todo momento de lo que este quiere, sus necesidades, sus requerimientos, etc. (preguntado, haciendo encuestas, analizado quejas y sugerencias, etc.).

1.2. Llevar un control de las quejas u observaciones realizadas por el cliente (teniendo siempre en cuenta que esto sera el camino hacia la mejora del hotel). Hay que conseguir que el cliente no se queje.

1.3 En el momento de prestar el servicio se debe de lograr la maxima satisfaccion del cliente de la forma mas eficiente posible (cero errores, reduciendo el tiempo de los procesos el máximo posible, quitando procesos que no añaden valor al cliente, etc.).

Politica No 2. Personal del hotel satisfecho

2.1 Lograr que el personal del hotel se encuentre motivado (darles responsabilidades, premiarles cuando hagan las cosas bien o cumplan el plan de calidad, fomentando que aporten sugerencias y soluciones, etc.)

2.2 Ofrecer una constante formacion y capacitacion. Los empleados deben de ser sometidos al plan de formacion que el hotel desee diseñar, esto es con el fin de que sus conocimientos sean renovados constantemente.

2.3 Participacion activa en los procesos de la empresa. Se les va a premiar, de acuerdo al sistema de motivadores que determine el hotel, con el fin de reconocer el esfuerzo que estos realicen en su trabajo.

FORMATO 103. Manual de Políticas

Politica No 3. Mejora continua

El hotel no debe de quedarse en un nivel de calidad por mucho tiempo, esto ocasiona que el hotel se vea en la necesidad de buscar la forma de mejorar los procedimientos actuales que posea, siempre para conseguir si fin ultimo que es la satisfacción de la necesidad de alojamiento que el cliente posee. Para conseguirlo se marcan las siguientes políticas:

3.1 Lograr que el servicio sea prestado a nivel de cero errores. Para que el cliente quede 100% satisfecho es necesario que el servicio sea justamente lo que el se encuentre solicitando. El objetivo del hotel es que los errores en los procesos sean anulados.

3.2 Alcanzar la reduccion en tiempo de los procesos mas largos y tardios para el cliente. El hotel reconoce que el tiempo del cliente es muy valioso y por lo tanto debe de cuidarlo. Por lo que se busca reducir el tiempo de los procesos (quitando pasos innecesarios que no aporten valor añadido al cliente, reduciendo errores, etc.)

3.3 El hotel esta pendiente de las quejas y las sugerencias que el cliente se encuentra realizando constantemente para poder analizarlas y junto con el equipo de trabajo llegar a conclusiones y buscar soluciones.

3.4 Se estan estudiando constantemente los procedimientos actuales que realice la empresa con el fin de buscar y estudiar los pasos que se puedan eliminar o buscar formas diferentes de realizar el proceso de una forma más eficiente.

La calidad de los servicios ofertados se debe de reconocer en la region donde se encuentre el Hotel, con el fin de marcar la clara diferencia entre la competencia que se encuentre en la zona.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 83: Costo de Aplicación Paso 6.b Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Administrador General	15	Recurso Humano	$40.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$45.00**

- MANUALES DE PUESTOS

Independientemente de si el hotel es pequeño o mediano, ciertamente se trata de un negocio de gente, no sólo porque está hecho para servir a la gente, sino porque requiere de los servicios de la gente para existir.

Todos los hoteles rentan habitaciones y la mayoría ofrecen alimentos y bebidas. Los que tienen éxito agregan un ingrediente adicional, el buen servicio. Este es el único producto que no puede comprarse. El mobiliario comida de gourmet y los vinos de cosechas se obtienen en muchos hoteles, pero el servicio dependerá totalmente de su personal.

En esta etapa se deben de definir las responsabilidades desde los dueños de los hoteles hasta el personal operativo, se describirá la interdependencia del personal y la cooperación necesaria para la operación eficiente y exitosa del hotel. Los hoteles varían no sólo en tamaño, sino también en carácter, en tipo de clientela y en alcance de actividades. Cada función existe, pero las prioridades varían de un hotel a otro dependiendo del tamaño que este tenga y del personal requerido para llevar a cabo sus operaciones. La administración de cada uno debe determinar los departamentos y el número de empleados que serán necesarios para su propia operación.

Para esto se llevara a cabo una revisión de cada puesto de trabajo donde se documentara en un día las actividades que cada persona realice de manera rutinaria o las que realiza cada cierto tiempo.
Los puestos genéricos que se describen en este manual son los más comunes que se detectaron en el diagnostico para pequeños y medianos hoteles:

a. Administrador General
b. recepción
c. Habitaciones
d. Mantenimiento

Se describirán algunas funciones complementarias que son realizadas en los pequeños y medianos hoteles pero que no fueron detectadas como puestos de trabajo comunes sino más bien solo funciones: Mercadeo, Compras, Recursos Humanos, Servicios anexos.

Para esto se utilizaran los FORMATOS 104 y 105 para poder registrar el perfil del puesto y las funciones de los mismos respectivamente:

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 104

CODIGO: 00	**PERFIL DEL PUESTO**	
	Nombre del puesto: Administrador General	FECHA REVISION: 12/10/06

PERTENECE AL AREA DE:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO	DIRECCION / DUEÑOS

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Minimo Bachiller.

EXPERIENCIA PREVIA

- Cargos de dirección.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Seminarios de manejo de personal
- Cursos basicos de Ingles

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

- Computadora
- Impresores
- Internet
- Fax

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejo de personal
- Buenas relaciones personales
- Capacidad de organizar equipos de trabajo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de resolver conflictos
- Tener aptitud para las ventas
- Liderazgo

FORMATO 104 Manual de Puestos de Trabajo-Perfil del Puesto

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 104

CODIGO: 00	**PERFIL DEL PUESTO**	
	Nombre del puesto: Administrador General	FECHA REVISION: 12/10/06

PERTENECE AL AREA DE:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO	DIRECCION / DUEÑOS

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Minimo Bachiller.

EXPERIENCIA PREVIA

- Cargos de dirección.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Seminarios de manejo de personal
- Cursos basicos de Ingles

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

- Computadora
- Impresores
- Internet
- Fax

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejo de personal
- Buenas relaciones personales
- Capacidad de organizar equipos de trabajo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de resolver conflictos
- Tener aptitud para las ventas
- Liderazgo

FORMATO 105. Manual de Puestos de Trabajo-Funciones del Puesto

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 104

CODIGO: 01	PERFIL DEL PUESTO	
	Nombre del puesto: Recepcionista	FECHA REVISION: 12/10/06
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES	
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR GENERAL	

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Minimo Bachiller.

EXPERIENCIA PREVIA

- Cargos de atencion al cliente

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Seminarios de manejo de personal
- Seminarios de atencion al cliente
- Cursos basicos de Ingles

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

- Computadora
- Impresores
- Internet
- Fax

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejo de personal
- Buenas relaciones personales
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de resolver conflictos
- Liderazgo
- Cordialidad
- Buena Presentacion

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 104

CODIGO: 01	PERFIL DEL PUESTO	
	Nombre del puesto: Recepcionista	FECHA REVISION: 12/10/06
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES	
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR GENERAL	

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Minimo Bachiller.

EXPERIENCIA PREVIA

- Cargos de atencion al cliente

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Seminarios de manejo de personal
- Seminarios de atencion al cliente
- Cursos basicos de Ingles

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

- Computadora
- Impresores
- Internet
- Fax

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejo de personal
- Buenas relaciones personales
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de resolver conflictos
- Liderazgo
- Cordialidad
- Buena Presentacion

FORMATO 105. Manual de Puestos de Trabajo-Funciones del Puesto

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 104

CODIGO: 01	PERFIL DEL PUESTO	
	Nombre del puesto: Recepcionista	FECHA REVISION: 12/10/06
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES	
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR GENERAL	

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Minimo Bachiller.

EXPERIENCIA PREVIA

- Cargos de atencion al cliente

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Seminarios de manejo de personal
- Seminarios de atencion al cliente
- Cursos basicos de Ingles

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

- Computadora
- Impresores
- Internet
- Fax

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejo de personal
- Buenas relaciones personales
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de resolver conflictos
- Liderazgo
- Cordialidad
- Buena Presentacion

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 105

CODIGO: 02	FUNCIONES DEL PUESTO	
	Nombre del puesto: Mantenimiento de Habitaciones	FECHA REVISION: 12/10/06
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES	
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR GENERAL	

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Atender las necesidades del cliente que se le presenten en su servicio de alojamiento con el fin de proporcionar una habitacion adecuada a sus requerimientos.

Principales actividades y responsabilidades

A. Velar por las necesidades en las habitaciones de los huespedes.

B. Mantener el aseo de las habitaciones tanto internas como externas, para poder brindar un servicio de calidad al cliente.

C. Mantener el inventario de accesorios de la habitacion en un nivel aceptable, esto incluye el hecho de chequear constantemente la falta de alguno de estos.

D. Responsables de reportar la falta de algun accesorio de habitacion asi como de algun desperfecto detectado en la habitacion.

E. Dar seguimiento al mantenimiento general de las instalaciones de la habitacion y asegurar el buen estado de estas en el momento de recibir un cliente.

F. Preparar la habitacion para que se encuentre lista para su uso, asi como la limpieza de esta en el momento de salida del cliente.

G. Asegurarse de que el cliente cancele cualquier daño o averia realizada a las habitaciones del mismo.

FORMATO 105. Manual de Puestos de Trabajo-Funciones del Puesto

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 105

CODIGO: 02	FUNCIONES DEL PUESTO	
	Nombre del puesto: Mantenimiento de Habitaciones	FECHA REVISION: 12/10/06
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES	
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR GENERAL	

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Atender las necesidades del cliente que se le presenten en su servicio de alojamiento con el fin de proporcionar una habitacion adecuada a sus requerimientos.

Principales actividades y responsabilidades

A. Velar por las necesidades en las habitaciones de los huespedes.

B. Mantener el aseo de las habitaciones tanto internas como externas, para poder brindar un servicio de calidad al cliente.

C. Mantener el inventario de accesorios de la habitacion en un nivel aceptable, esto incluye el hecho de chequear constantemente la falta de alguno de estos.

D. Responsables de reportar la falta de algun accesorio de habitacion asi como de algun desperfecto detectado en la habitacion.

E. Dar seguimiento al mantenimiento general de las instalaciones de la habitacion y asegurar el buen estado de estas en el momento de recibir un cliente.

F. Preparar la habitacion para que se encuentre lista para su uso, asi como la limpieza de esta en el momento de salida del cliente.

G. Asegurarse de que el cliente cancele cualquier daño o averia realizada a las habitaciones del mismo.

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 105

CODIGO: 03	FUNCIONES DEL PUESTO	
	Nombre del puesto: Mantenimiento	FECHA REVISION: 12/10/06
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES	
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR GENERAL	

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Garantizar el buen estado de las instalaciones del hotel para asegurar el buen servicio que se le este ofreciendo a los clientes.

Principales actividades y responsabilidades

A. Corregir todas aquellas fallas que se presenten en las instalaciones del hotel, tanto internas como externas.

B. Atender el reporte de habitaciones sobre las fallas que han sido detectadas y corregirlas en la brevedad posible.

C. Tramitar y solicitar a tiempo el material que sea necesario para llevar a cabo las reparaciones requeridas.

D. Realizar rondas al azar de manera que se puedan detectar potenciales fallas en las instalaciones del hotel y prevenirlas.

E. Realizar el mantenimiento preventivo de las instalaciones de acuerdo al plan que posea el administrador general.

F. Realizar el mantenimiento correctivo de la forma en que se puedan mantener controlados los costos por fallas.

FORMATO 105. Manual de Puestos de Trabajo-Funciones del Puesto

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 84: Costo de Aplicación Paso 6.c Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Administrador General y cada puesto de trabajo	20	Recurso Humano	$90.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$100.00**

FASE III. EQUIPOS

Paso 7. Alineación de objetivos de puestos con los del Hotel

Es necesario que los manuales de puestos de trabajo se den a conocer a todos los niveles del hotel, es decir que por un medio escrito cada persona debe de recibir no solo su manual sino que también los de sus compañeros.

En una reunión con todo el personal se puede:

- Exponer el contenido y estructura de cada puesto de trabajo
- Descubrir como contribuyen los objetivos del puestos con los del negocio
- Aclarar dudas del personal

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 85: Costo de Aplicación Paso 7 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Administrador General y cada puesto de trabajo	20	Recurso Humano	$90.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$100.00**

Paso 8. Creación del medio de información y retroalimentación de equipos

El personal del hotel tendrá reuniones de círculos de calidad permanentes que se reunirán semanalmente con la misión de analizar los problemas del hotel y dar las posibles soluciones. También se analizan las posibles mejoras del proceso. Dichos grupos estarán formados por todos los miembros del hotel. La asistencia no es obligatoria.

Las conclusiones a las que se llegue, las incidencias diarias que se encuentran documentadas y los indicadores de calidad serán transmitidas a los dueños mensualmente. Se analizan los datos y se expondrán los resultados en una pizarra de anuncios internos (En él aparecerán el tipo de quejas más frecuentes, los errores más importantes a corregir, los últimos resultados económicos de la empresa, la acción destacada de algún empleado y toda la información que se considere relevante para los empleados).

Reuniones pre-turno. Cada empleado tendrá cada día, antes de empezar el trabajo, una reunión con otros empleados con el objeto de:

- Analizar y discutir los errores, problemas y quejas del día anterior.
- Revisar las normas de los manuales
- Ensayar situaciones reales comprometidas en las que unos empleados actúan como si fuesen clientes y se estudia la acción más adecuada para responder.

Los grupos de mejora son creados por los dueños de los hoteles con un objetivo concreto (mejorar o rediseñar un proceso, resolver un problema, realizar una tarea especial, etc.). Cuando el grupo haya llegado a una conclusión, a una solución o a un resultado concreto lo comunicará inmediatamente a los dueños. La administración general tomará las decisiones oportunas y seguirá los pasos necesarios para que se aplique lo que haya determinado el grupo. Los resultados serán comunicados a todos los empleados del hotel tan pronto como sean conocidos.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 86: Costo de Aplicación Paso 8 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Dueño o administrador General	5	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 9. Establecimiento del sistema de reconocimientos al personal del Hotel

Para satisfacer al personal y motivarles a que mejoren continuamente, el hotel tendrá un sistema de puntos a través de los cuales los empleados del hotel podrán reclamar premios o reconocimientos.

De forma general los administradores generales serán los responsables de otorgar de 1 a 5 puntos a cada empleado por la importancia de alguna de las siguientes acciones:

- Obtener información del cliente, la cual sea útil para poder realizar alguna mejora en los procedimientos actuales de la empresa.
- Recibir una queja del cliente y que esta haya sido bien respondida y documentada.
- Aportar sugerencias e ideas que lleven a la solución de problemas o mejoras en los procesos
- En cualquier otro aspecto que la administración quiera premiar como dedicación a la empresa, un trato especialmente bueno con el cliente, una mejora continua muy destacada o cualquier cosa similar.

La lista de premios es la siguiente:

- Con 50 puntos se obtiene una cena en cualquier restaurante que sea asignado por la administración del hotel.

- Con 100 puntos un viaje de fin de semana para dos personas a algún destino especificado por el hotel.

- Con 200 puntos un electrodoméstico.

El máximo escalafón en conocimientos de calidad es el título de maestro de calidad. Para obtenerlo se necesitan 500 puntos.

El empleado que obtenga este título podrá dar cursos de calidad, conferencias y ser una persona a la que los demás empleados podrán acudir para pedir información o aclarar cualquier duda sobre calidad del servicio del hotel. La dirección hará entrega de un diploma que acredite estos conocimientos y una insignia de color azul que debe llevar al lado de la tarjeta identificativa.

Otro tipo de motivador son los cursos, el hotel debe de inscribir a los empleados en al menos un curso al año. Estos cursos son externos a la empresa y por tanto se realizan fuera del horario de trabajo pero serán gratuitos y se podrán obtener puntos con ellos.

Si algún empleado quiere realizar algún curso que no esté recomendado por la empresa pude conseguir que el hotel le pague hasta el 50% de la matrícula y de los gastos debidamente justificados y le dé los puntos correspondientes.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 87: Costo de Aplicación Paso 9 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Administrador general y cada puesto de trabajo	5	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

7. CUADRO RESUMEN

Tabla 88: Costo de Aplicación total de Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

Fase	Paso	Responsable	Duración	Costo
FASE I. Reclutamiento	Paso1. Conseguir el permiso de la administración	Administrador General	1 día	$ 5.00
	Paso 2. Informar al personal del Hotel sobre la aplicación de la técnica	Administrador General	1 día	$ 60.00
FASE II. Grupos	Paso 3. Preparación de la capacitación	Dueño o administrador general	3 días	$ 40.00
	Paso 4. Ejecución de la capacitación	Dueño o administrador general	3 días	$ 610.00
	Paso 5. Desarrollar la visión, misión, y organización del Hotel	Dueño o administrador general	3 días	$ 610.00
	Paso 6. Diseñar Puestos de Trabajo	Dueño o administrador general	3 días	$ 175.00
FASE III. Equipos	Paso 7. Alineación de objetivos de puestos con los del Hotel	Administrador General y cada puesto de trabajo	20 días	$ 100.00
	Paso 8. Creación del medio de información y retroalimentación de equipos	Dueño o administrador general	5 días	$ 15.00
	Paso 9. Establecimiento del sistema de reconocimientos al personal del Hotel	Administrador General y cada puesto de trabajo	5	$ 15.00
TOTAL				$1,630.00

8. FORMATOS

- Formato 101
- Formato 102
- Formato 103
- Formato 104
- Formato 105

9. CRONOGRAMA DE EMPOWERMENT

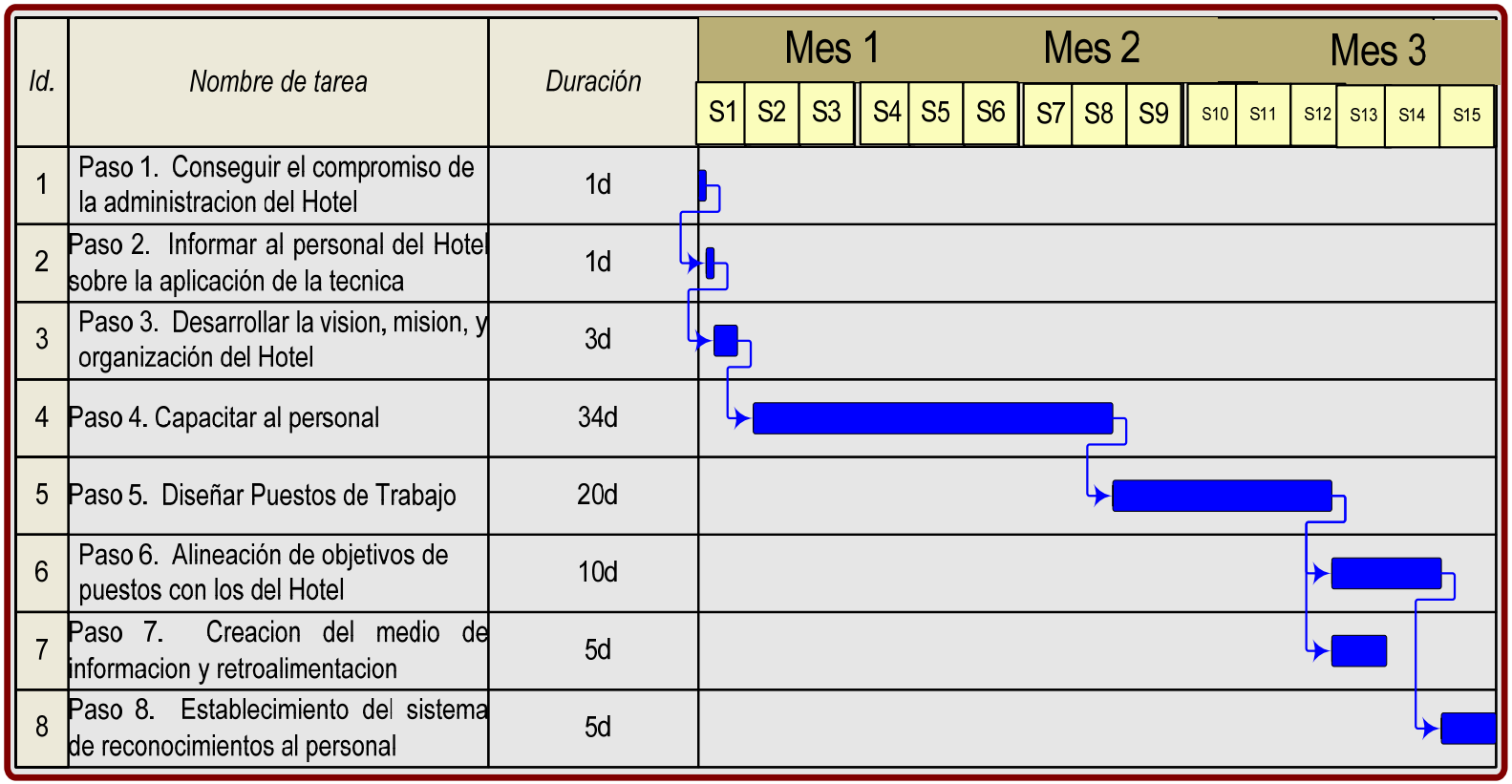
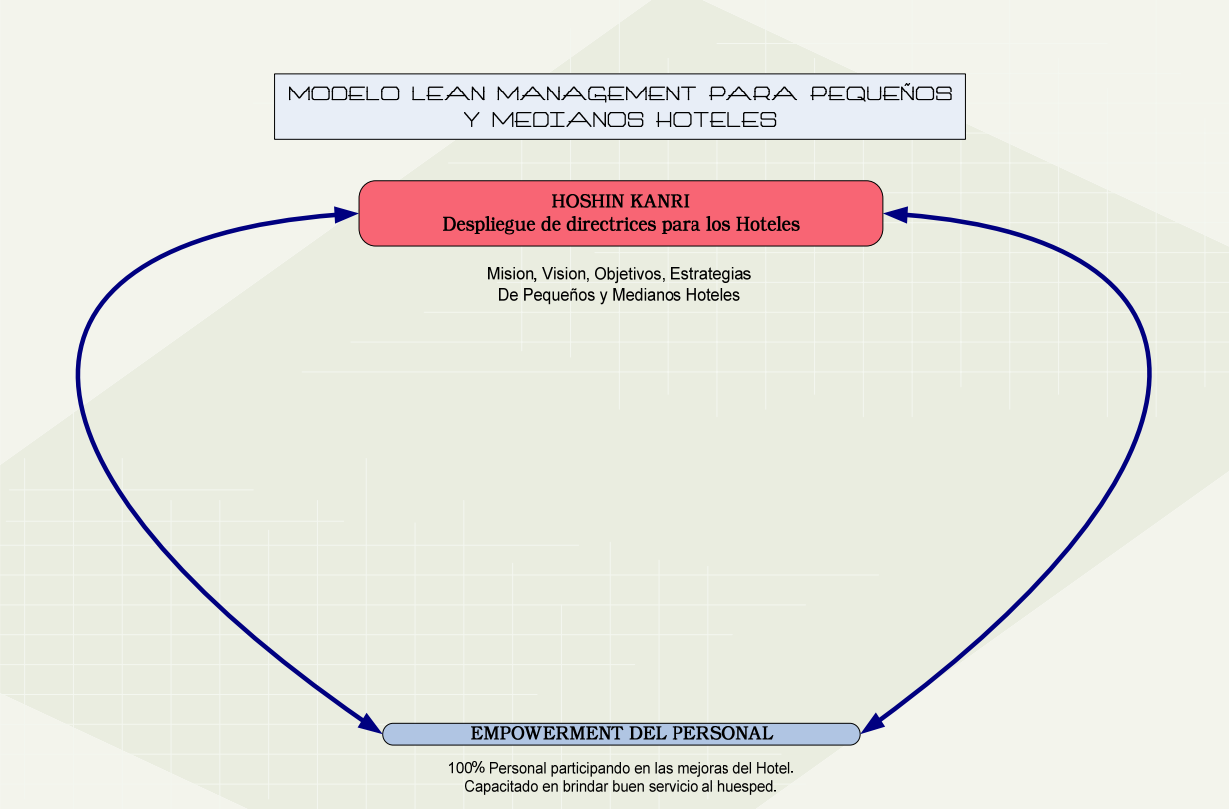


Figura 31: Gantt de Empowerment

C. HOSHIN KANRI



1. OBJETIVO

Establecer la secuencia de pasos bajo los cuales los Pequeños y Medianos pueden implementar la técnica Hoshin Kanri como parte de su filosofía de trabajo

2. ALCANCE

Hoshin Kanri involucra todos los niveles de la Organización mediante el despliegue las políticas (medios y metas) iniciando con las políticas Generales del Hotel, continuando con cada una de las áreas, hasta llegar a las políticas de cada uno de los puestos operativos, teniendo como alcances en la Organización:

- Definir y crear un sistema de planeación estratégica basado en la relación necesidades contra las expectativas del cliente.
- Hacer que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización. Determinar los objetivos, focalizando los esfuerzos en lo que es realmente importante, dejando en segundo plano lo rutinario.
- Implantación un sistema de responsabilidades en cascada que supone que cada persona de del Hotel participa (responsablemente) del alcance de los objetivos.
- Establecer un canal de Comunicación con un sistema de doble dirección donde la información de arriba abajo se aplican las ideas directivas y de abajo arriba se genera un flujo de creatividad constante.

La gestión hoshin es un estilo de dirección que coordina las actividades de los miembros de una organización para lograr objetivos clave y reaccionar rápidamente a un entorno cambiante. Abarca a toda la compañía e integra la gestión estratégica con la gestión operativa; para esto liga los hoshin (objetivos) de la alta dirección con otros hoshin de menor jerarquía, en un proceso de despliegue en cascada que llega hasta la gestión cotidiana.

La técnica Hoshin Kanri aplicada a los Medianos y Pequeños hoteles tanto para el Área Administrativa, Área de Mercadeo y Ventas y el Área de Operaciones con todo el personal de las mismas, las cuales han sido identificadas como las áreas del negocio partiendo del análisis de la cadena de Valor. (Ver Capítulo VII, Apartado B)

3. POLITICAS

- Los procedimientos deben de realizarse en la secuencia establecida
- La carta Compromiso es un aspecto clave para iniciar con la Puesta en marcha de la técnica, sin ella no se puede iniciar.
- Para el establecimiento de los Equipos de Trabajo es fundamental que sea integrado por el personal de diferentes áreas del Hotel.
- Para Formar parte de un Equipo de Trabajo se requiere como mínimo seis meses de trabajo para el hotel.

4. PRESENTACION DEL MODELO

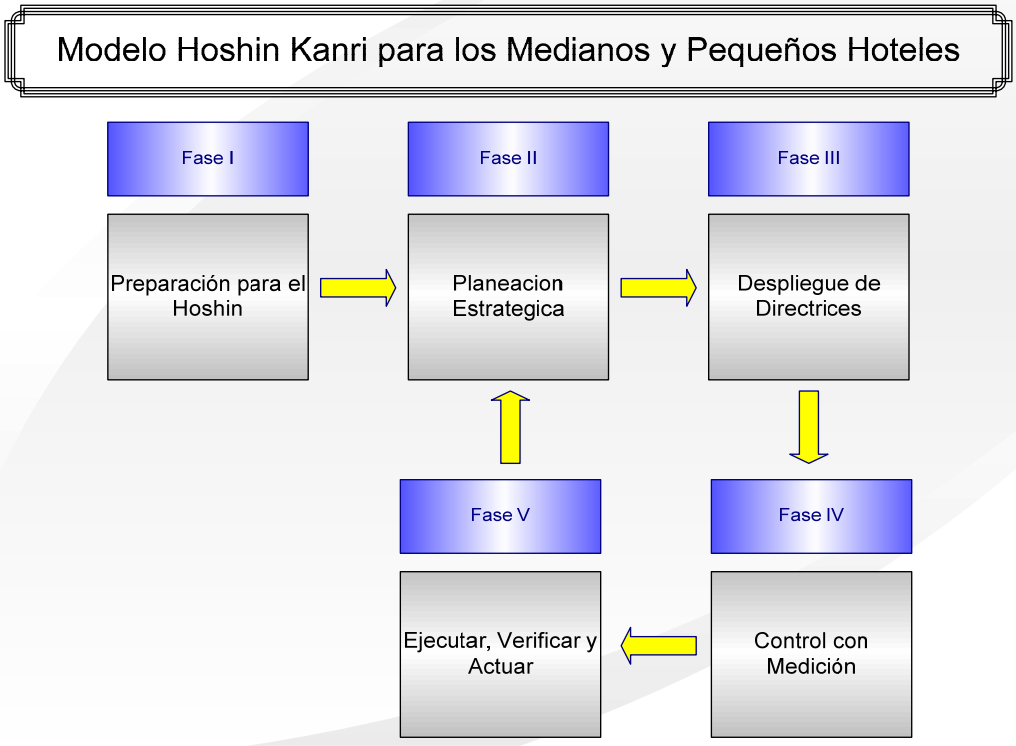


Figura 32: Modelo de Hoshin Kanri

5. DIAGRAMA DE FLUJO

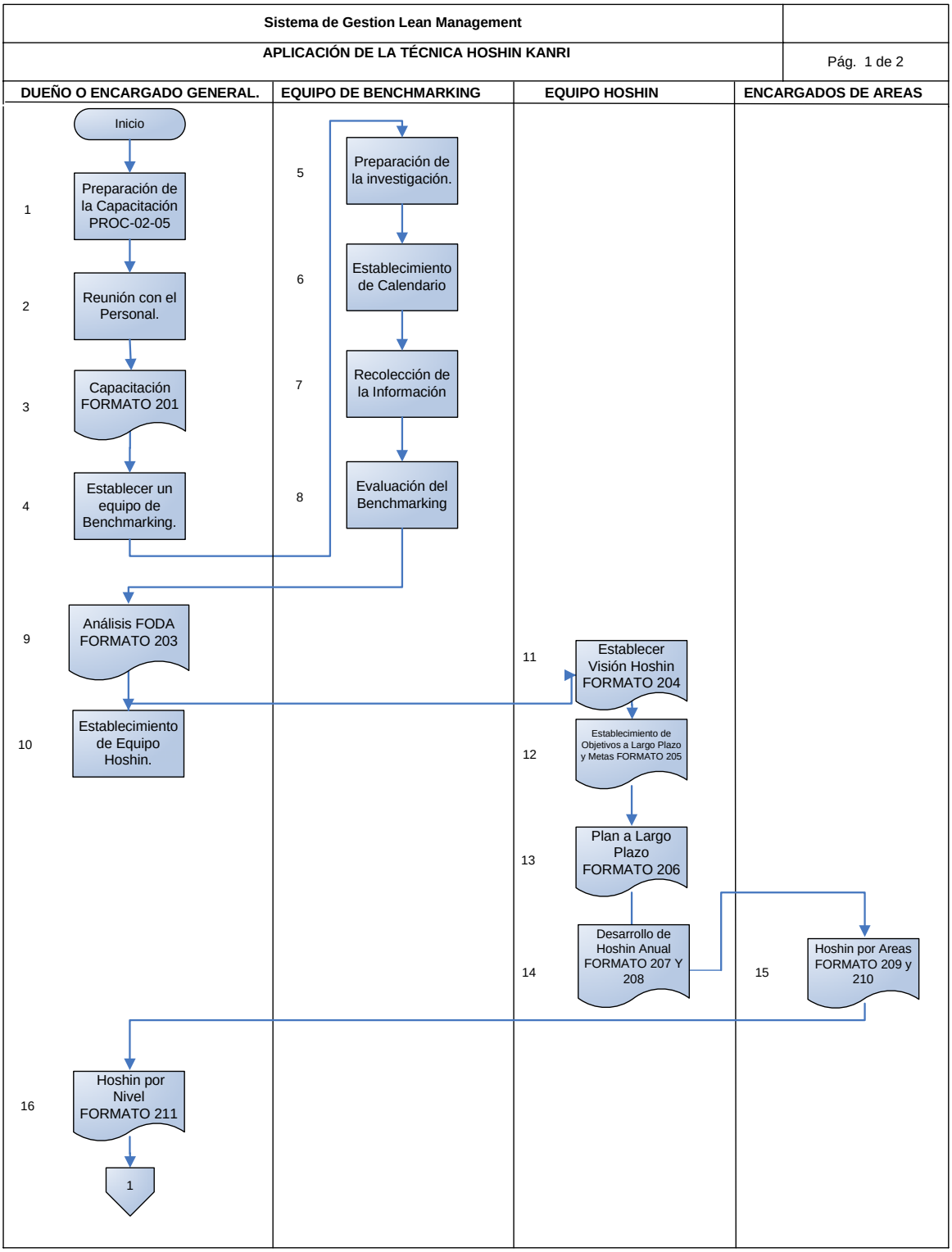


Figura 33: Flujograma de Hoshin Kanri Parte 1

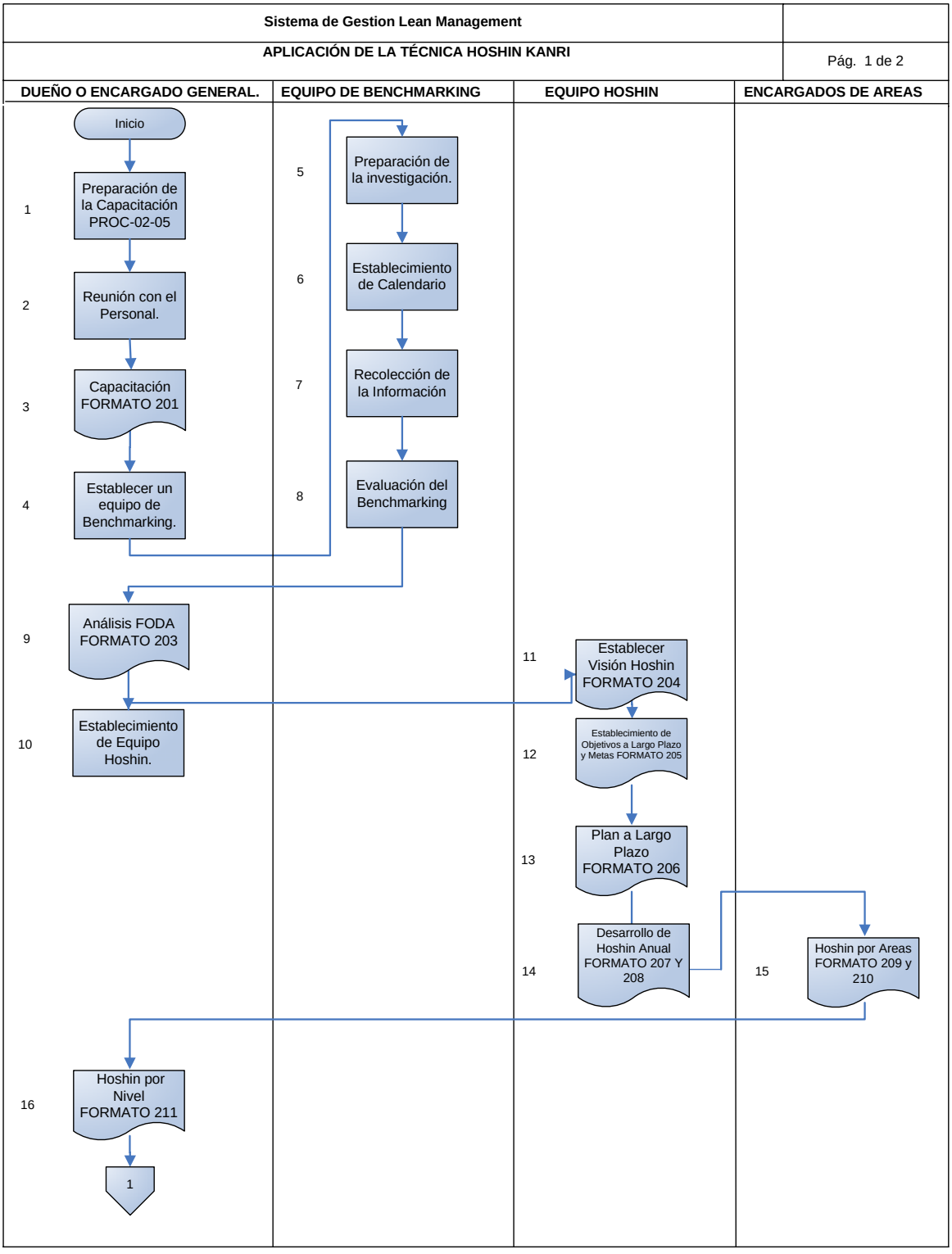


Figura 34: Flujograma de Hoshin Kanri Parte 2

6. DESCRIPCION DE PASOS

Fase I. Preparación para el Hosh

Esta Fase se pretende prepa

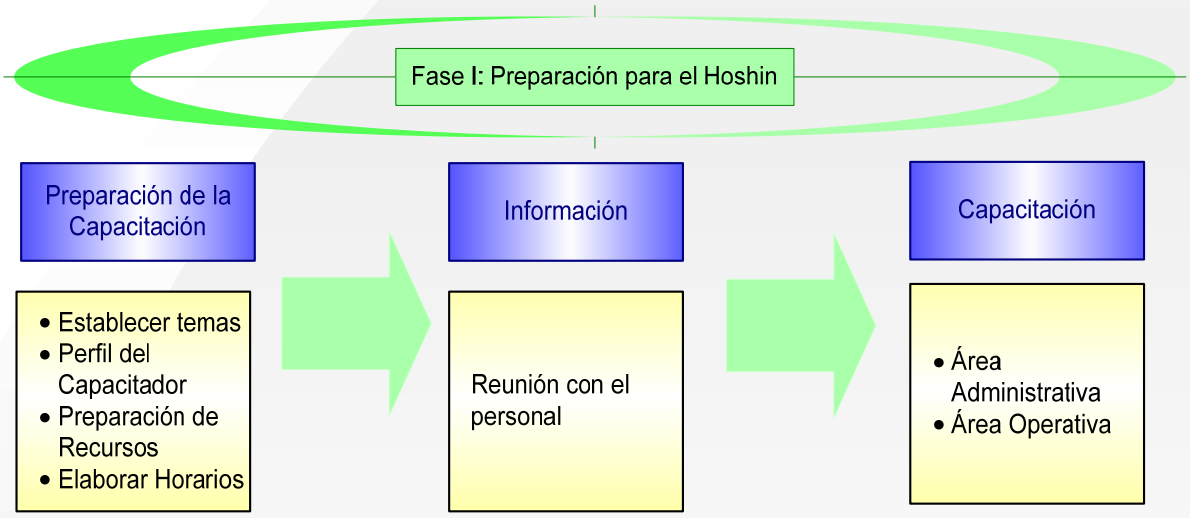


Figura 35: Fase 1 de Hoshin Kanri

Paso 1. Preparación de la Capacitación

Para la preparación de la capacitación referirse a los siguientes procedimientos:

PROC-02

PROC-03

PROC-04

PROC-05

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN

FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Introducción a Hoshin Kanri

ÁREA DEL HOTEL

Administrativa
Y Operativa

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Preparacion del Personal de la Empresa para la adopcion de la Filosofia a Implementar en el Hotel.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Preparar al personal Administrativo en la Planeacion Estrategica
Objetivo Específico 2:	Personal del Hotel con conocimiento de los Fundamentos de Hoshin Kanri y sus Beneficios
Objetivo Específico 3:	Personal del Hotelcon capacidades para la realizacion del Benchmarking

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administrativa	Planeación Estratégica	¿Qué es la Planeación Estratégica?
		Evolución de la Planeación Estratégica
		Importancia de la Planeación Estratégica
		Proceso de Planeación Estratégica
		Procesos Para Establecer Objetivos
	Hoshin Kanri	Programación funcional a mediano plazo
		Conceptualización del Hoshin Kanri
		Objetivos del Hoshin Kanri
		Elementos de Hoshin
		Ventajas de Hoshin
	Benchmarking	Definición
		Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo)
		categorías del Benchmarking
		Metodología
		Factores Críticos del Éxito
Operativa	Hoshin Kanri	Programación funcional a mediano plazo
		Conceptualización del Hoshin Kanri
		Objetivos del Hoshin Kanri
		Elementos de Hoshin
		Ventajas de Hoshin
	Benchmarking	Definición
		Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo)
		categorías del Benchmarking
		Metodología
		Factores Críticos del Éxito
	Cliente	La Satisfacción del Cliente, Parámetro Clave de la Gestion
		Detección e Identificación de Necesidades y Expectativas del Cliente
		Método de Medición de la satisfacción del Cliente.
		Análisis de la medición de la satisfacción del cliente

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Página 1

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	x
Lectura comprensiva	x
Rotafolio	
Resolución de Casos	x
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	
Estudio de casos	
Demostración de modelos	x
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	3	Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices	3	Marcadores	
Folletos	3	Fichas Post-it	
Refrigerio	3	Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 89: Costo de Aplicación Paso 1 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado general	3	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$25.00**

Paso 2. Reunión con el Personal.

Realizar una reunión donde se convoque al personal Administrativo y Operativo de la empresa donde se de a conocer que se iniciara la capacitación al personal de la Empresa.

Agenda de la Reunión:

- Saludo
- Información sobre la capacitación (temas y Horarios)
- Conocer Expectativas de los empleados
- Refrigerio

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 90: Costo de Aplicación Paso 2 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado general	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$20.00
	2	Refrigerios	$5.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$30.00**

Paso 3. Capacitación

Este paso se lleva a cabo la capacitación siguiendo el programa planeado.

Finalizada la capacitación se solicita a los empleados del Hotel en toda su estructura organizativa el reconocimiento de la necesidad de cambio. Es decir todos los empleados aceptan el compromiso de trabajo por logro de objetivos. Es importante que el personal se sienta comprometido con el logro de objetivos, para ello se puede hacer uso de una carta donde se encuentren las firmas de todo el personal. Usar el Formato 201.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 91: Costo de Aplicación Paso 3 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado general y capacitador	4	Recurso Humano	$100.00
		Equipo Multimedia	$25.00
	Horas por dia	Salon	$25.00
	2	Refrigerios	$20.00
		Capacitador	$200.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$375.00**

Fase II. Planeación Estratégica para los medianos y pequeños Hoteles

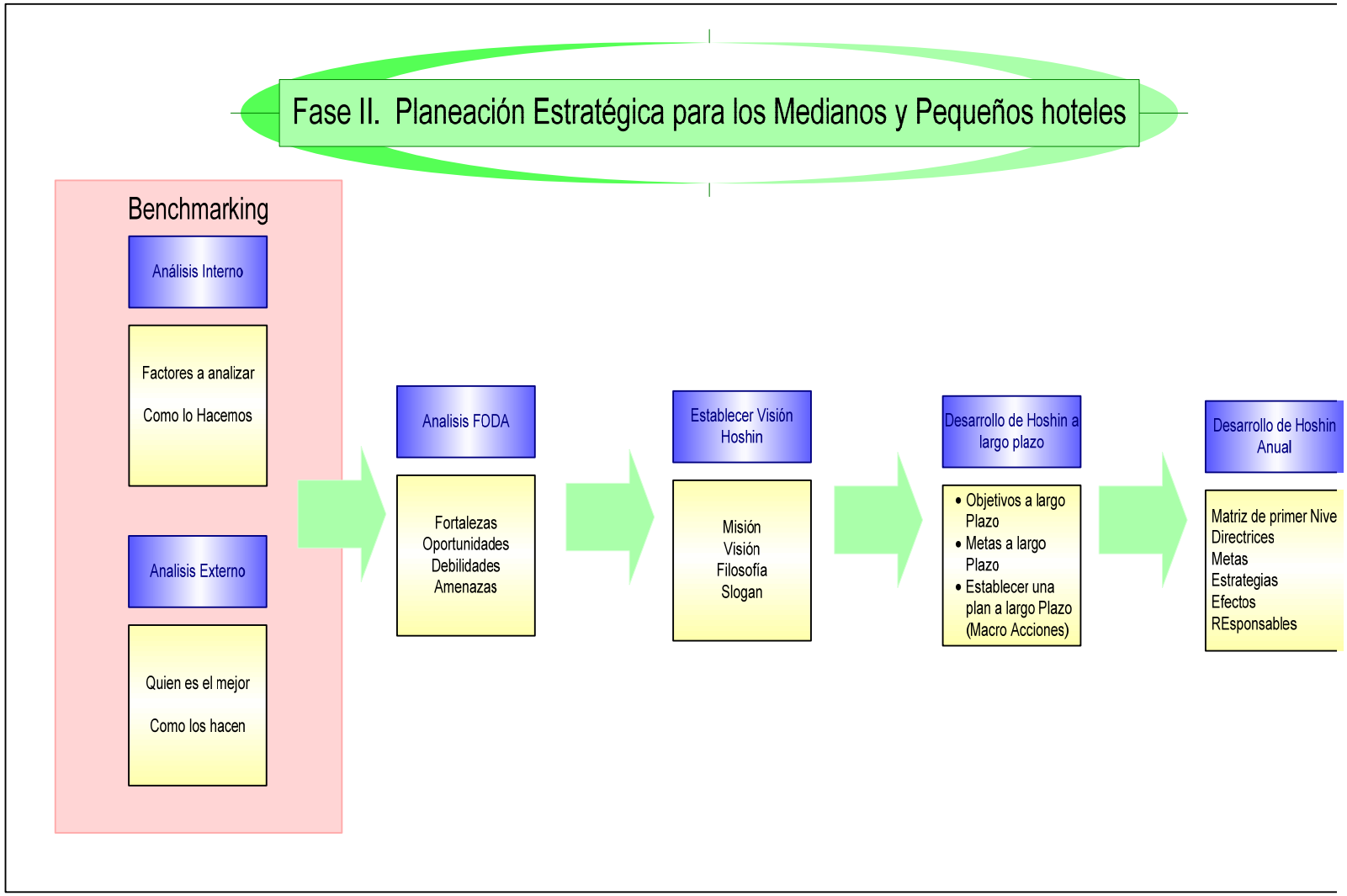


Figura 36: Fase 2 de Hoshin Kanri

Paso 4. Establecer un equipo de Benchmarking.

Este equipo estará formado por empleados de la empresa tanto de nivel administrativo como operativo y una persona externa con conocimientos de la técnica.

Se debe de convocar a una reunión general para que se seleccione el equipo.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 92: Costo de Aplicación Paso 4 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado general	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 5. Preparación de la investigación.

En este paso se debe de preparar todo lo que se requerirá para la investigación.

Definir qué queremos analizar: El equipo de Benchmarking mediante una lluvia de ideas tiene que identificar los aspectos que desea investigar tales como:

- Satisfacción del Cliente
- Tecnologías aplicadas al servicio
- Servicios extras del hotel o valor agregado
- Estrategias Competitivas
- Desempeño Corporativo
- Manejo de la cadena de Valor, etc.

Determinar qué clientes utilizaremos para la información de Benchmarking: Identificar cual es la unidad muestra es decir quienes nos pueden la información sobre lo que queremos analizar. Específicamente para este caso las que nos pueden dar información son:

- Empresas Hoteleras del mismo Rubro (De Ciudad, de Lago-Playa o de Montaña Ciudad Colonial), según el tipo de Hotel. Se deben considerar los hoteles que según el equipo de benchmarking son el mejor.
- Clientes, tanto de nuestro hotel como del hotel identificado como el mejor del rubro.

Establecer el Programa del Proyecto: Desarrolle el Ciclo de vida del proyecto basado en los siguientes factores:

- Numero de Procesos a estudiar (aspectos a analizar)
- Numero de Compañeros de Benchmarking (las compañías consideradas como las mejores en su clase)
- Nivel de Recopilación de la Información (Método de obtención de información: Entrevista, cuestionario, etc.)
- Recursos dedicados al Proyecto
- Duración del Proyecto

Desarrolle Formas de Registro uniforme de información: El equipo ha establecido los aspectos a analizar con ello se procede a determinar cual es la forma más idónea de obtener esta información. Algunos formatos son:

- Cuestionarios
- Guías de entrevista
- Check List
- Visitas técnicas etc.

Pueden usarse una o todas las formas

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 93: Costo de Aplicación Paso 5 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Benchmarking	4	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$80.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$100.00**

Paso 6. Establecimiento de Calendario

Esta etapa implica una recolección de información tanto a nivel externo como interno es decir recolectar dentro de la empresa los aspectos que se están investigando en las empresa mejores en su clase. Este paso requiere:

- Preparar programa para la recolección de la información
- Asignar responsabilidades al equipo de visita
- Prepare paquetes informativos de visita (logística de la visita y material para la reunión)

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 94: Costo de Aplicación Paso 6 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Benchmarking	3	Recurso Humano	$20.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$90.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$30.00
		Total	**$150.00**

Paso 7. Recolección de la Información

En este paso se hacen las visitas para la recolección de la información según el calendario establecido, además es necesario contar con un Detalle reportes de Visita, Los reportes deben desarrollarse para asegurar una cobertura comprensiva de todos los tópicos discutidos. Y establecer línea de Situación Actual del Hotel, consiste en tener un informe escrito sobre la situación actual de la empresa identificada mediante la recolección interna.

Los recursos a utilizar son:

Tabla 95: Costo de Aplicación Paso 7 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Benchmarking	8	Recurso Humano	$40.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$80.00
		Total	**$120.00**

Paso 8. Evaluación del Benchmarking

En este paso el equipo utiliza los datos obtenidos para hacer comparaciones relevantes en los aspectos claves del hotel y así identificar las áreas potenciales para el mejoramiento del hotel.

Analice los datos, para esto se debe contar con:

- Una reunión programada.
- Asignación previa de responsabilidades para la reunión
- Condiciones propias para la reunión (rotafolio, mesa larga, etc.)
- Apoyo secretarial para registrar la información del equipo, alguien del Hotel.

Defina los elementos del modelo mejor en su clase. Estos elementos deben ser clasificados por su importancia relativa, pidiendo que cada miembro lo califique según su experiencia.

Desarrollar recomendaciones. Las recomendaciones tienen que ser concretas para e identificadas dentro de las áreas de la empresa.

Los recursos a utilizar son:

Tabla 96: Costo de Aplicación Paso 8 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Benchmarking y secretaria	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$20.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$30.00**

Paso 9. Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar aquellos aspectos negativos y positivos tanto internos como externos. Para el Desarrollo del Análisis FODA a nuestro hotel se requiere:

- Un equipo para realizarlo: el cual puede ser el Equipo de Benchmarking, debido que sus conocimientos relacionados con los factores externos e internos ya han sido ampliados con la práctica anterior. Este será el Equipo FODA
- Conocimiento sobre la Dinámica interna de la empresa y su mercado

Preparar Formatos para registro de información: Se debe de contar con un formato para el registro de la información, usar el Formato 202 Análisis FODA, solo se requiere La impresión y copias de estos.

Análisis Interno:

Identifique sus Fortalezas y Debilidades, puede hacerlo haciendo estas preguntas:

- ¿Cuáles son aquellos siete aspectos donde el Hotel supera a sus principales competidores?

- ¿Cuáles son aquellos siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Debe de analizar aspectos como:

- Recursos gerenciales
- Recursos Humanos
- Recursos Estratégicos
- Actividades de la Organización
- Creatividad en los servicios, etc.

Análisis Externo:

Identifique sus Oportunidades y Amenazas. Las preguntas que se pude hacer son:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Analice aspectos como:

- Situación de la Hosteleria
- Aspectos Demográficos, Políticos, Legislativos, etc.
- Instituciones de apoyo, Sindicatos, Gremios, etc.
- Clientes
- Competidores

Elaborar las conclusiones: las que son obtenidas luego del análisis del Hotel puede ser usado el Formato 203 Conclusiones FODA, este se anexa al Formato 202. Análisis FODA.

Los recursos a utilizar para este paso son:

Tabla 97: Costo de Aplicación Paso 9 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$30.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$45.00**

Paso 10. Establecimiento de Equipo Hoshin.

Este equipo estará formado por empleados de la empresa tanto de nivel administrativo como operativo. Se debe de convocar a una reunión general para que se seleccione el equipo.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 98: Costo de Aplicación Paso 10 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	1	Recurso Humano	$3.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$2.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 11. Establecer Visión Hoshin

Para este paso se hace uso del Formato 204. Visión y misión Hoshin Kanri; en el que el equipo Hoshin registrara la información.

Definir Misión: La misión revela el concepto de una organización, su principal servicio y las necesidades principales del cliente que el hotel se propone satisfacer. Pasos para formular la Misión de su Hotel

- Identificar los agentes internos y externos potenciales del Hotel (ya identificados mediante el Análisis FODA) con la finalidad de conocer sus intereses.
- Identificar los servicios o áreas de acción del Hotel, es decir los servicios básicos (Alojamiento y servicios anexos).
- Identificar las actividades que realiza, las cuales deben ser muy concretas. Si es Hotel de Montaña-Ciudad Colonial, especificar actividades recreativas o de relajamiento.
- Establecer los logros que desean alcanzar en relación al propósito pero referidos al futuro, los cuales deben expresarse por ejemplo en términos de calidad, excelencia, modernidad, etc.
- Establecer el alcance geográfico que se pretende con la actividad propuesta, es decir, si es de ámbito local, regional, nacional e internacional.

Todos estos pasos le permiten formular la misión o razón de ser de su Hotel. El seguimiento de estos pasos le permitirá la formulación de una misión operativa que tenga propósitos, identifique servicios, proponga actividades y exprese sus logros.

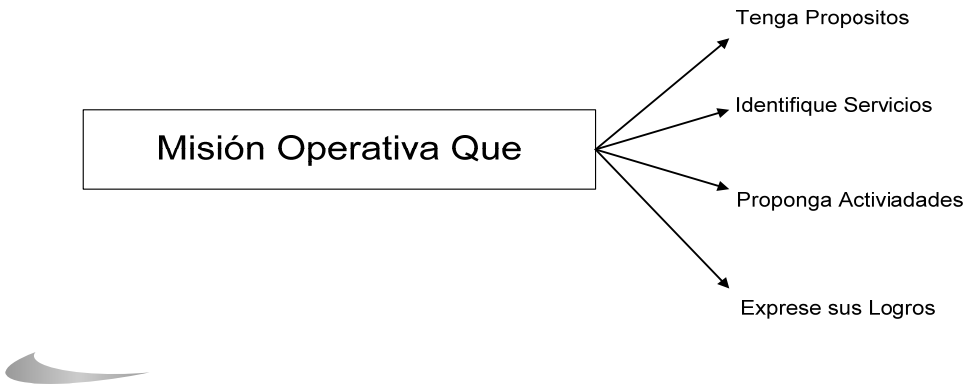


Figura 37: Misión Operativa de los Hoteles

Requisitos que debe cumplir la Misión:

- Uso de lenguaje claro y concreto que propicie la credibilidad del Hotel y que le transmita el propósito del establecimiento.
- Definir lo que es y hace el establecimiento y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el servicio en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente
- Incluir los principales rasgos distintivos del establecimiento.

Definir Visión: La visión es una idea motriz, no es una idea abstracta, es una conceptualización integral tangible, concreta, cargada de emoción y fuerza de atracción. Para ello usted debe considerar los siguientes pasos:

- Establecer sus valores centrales; para ello deberá plantearse la pregunta: ¿cómo queremos actuar en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra visión? Los valores del establecimiento no solamente deben ser claros sino auténticos, porque no deben adoptar valores que deberían tener, sino los valores que aprecien realmente sus miembros. Los valores impregnan las decisiones, políticas y acciones de la organización y caracterizan todo lo que hace el hotel.
- Crear su imagen sugerente para lo cual debe recordar el propósito del Hotel, pensar en lo que debería ser su establecimiento, muchas veces no alcanzable, pero es un norte que le guía emocionalmente, acorde con la misión.
- Descripción de tu visión: para ello debemos responder a la pregunta: ¿Qué queremos ser? Es decir la imagen del futuro que procuran crear.
- Al momento con todos los aspectos revisados sobre visión, usted estará en capacidad de crear una visión clara y bien integrada del Hotel.

Los criterios para la formulación de la visión son:

- La visión debe formularse en un lenguaje claro y definido.
- Debe ser motivacional.
- Debe crear un compromiso entre los miembros del hotel
- Debe contener valores institucionales auténticos.
- Debe ser coherente con el accionar de los directivos.

Definir Filosofía: La filosofía de empresa debe especificar qué es lo que nos hace diferentes de otros Hoteles que participan en el mismo mercado. Se dice que la filosofía es una síntesis de la misión y los principios que rigen al corporativo. La Filosofía será la directriz o elementos éticos o de procedimiento que se aplicarán en el Hotel. La filosofía de los hoteles tiene que estar orientada a la Satisfacción al Cliente, Innovación en los Servicios, por ejemplo.

Definir Slogan: Un slogan, es una proposición que define brevemente o representa la misión de una organización. Un slogan debe enfatizar algo esencial y si es posible, distintivo de su organización. Desde creencias hasta características y beneficios particulares, un slogan debería explicar por qué una firma es única, o por lo menos, establecer su mensaje principal o ventaja competitiva.

Consideraciones para un slogan:

- Piense primero en el Hotel, y luego su slogan: Para hallar las 3-4 palabras adecuadas, es necesario que conozca su mercado, su producto y su competencia.
- Si no es breve y recordable, no es un slogan: Los slogans extensos generan numerosos conflictos, tanto desde un punto de vista gráfico como semántico.
- Es mejor bueno después, que malo ahora: La creación de un slogan exige consideraciones y definiciones previas. Si no dispone de un slogan al momento de generar una pieza de comunicación, es preferible no incluirla en ella.

Tabla 99: Ejemplos de Slogan para los hoteles.

	Hotel de Ciudad	Hotel de Lago-Playa	Hotel Montaña-Ciudad Colonial
Misión	Ofrecer un servicio de alojamiento que provea al cliente la sensación de estar en casa, siendo innovadores, plenamente humanos, productivos y comprometidos con el servicio y con su personal.	Ofrecer servicios de calidad encaminados a proporcionar a nuestros clientes, recreación, y descanso, conjugando el desarrollo eficiente y equilibrado de las actividades Acuáticas.	Proveerles a nuestros clientes la experiencia perfecta en sus vacaciones, sorprendiéndolos en cada expectación de la naturaleza y las riquezas culturales.
Valores	Equidad Lealtad El bienestar del Cliente es Primero	Calidad Servicio Innovación Pasión	Calidad Innovación Servicio
Visión	Ser una empresa comprometida con sus Valores y Sociedad a través de un crecimiento constante en base en el desarrollo personal y del entorno.	La excelencia y mejoramiento constante en los servicios que préstamos, preparándonos a reaccionar con eficiencia y oportunidad a los cambios y exigencias del mercado.	Ser una empresa competitiva basada e valores y competencias de su personal

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 100: Costo de Aplicación Paso 11 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Hoshin	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$40.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$55.00**

Paso 12. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo y Metas

A partir de la Información obtenida en el Benchmarking y Análisis FODA, se establece la Visión Hoshin, la cual debe de estar acorde con los objetivos y metas que perseguirá en los próximos años el Hotel. Para este paso se hace uso del Formato 205. Objetivos y metas a largo plazo

Los objetivos a largo plazo amplían la declaración de misión. Aunque son más específicos, son todavía afirmaciones amplias de las aspiraciones de la organización hacia el futuro. Por lo general, son duraderas y con frecuencia no pueden ser medidas en términos cuantitativos.

Las metas, por lo general, se definen en términos del entorno externo de negocios, y con frecuencia con afirmaciones relativas, como "mejor", o "calidad". Las metas pueden estar relacionadas con productos, mercados o funciones. El número de metas que se puedan lograr se ve limitado por los recursos; de forma ideal, no deberían haber más tres o cuatro. Las metas deben guardar armonía entre sí. De ser posible, deben aprovechar las fortalezas ya existentes en el Hotel.

Los objetivos son puntos específicos y medibles a lograr dentro de los esfuerzos de su organización por alcanzar sus metas. Se enfocan hacia el interior, indicando los resultados deseados de los equipos e individuos específicos dentro del Hotel. El desempeño en relación con estos objetivos será el principal indicador para juzgar si la organización está o no logrando sus metas.

Un objetivo bien formulado debe:

- Ser expresado como sustantivo a lograr, relacionado directamente con la condición inicial. Idealmente será la situación contraria a la situación inicial.
- Especificar un solo resultado clave a lograrse
- Especificar la fecha objetivo o el plazo a completarse

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 101: Costo de Aplicación Paso 12 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Hoshin	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$20.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$25.00**

Paso 13. Plan a Largo Plazo (Macro-Acciones).

Se detallan las actividades necesarias para el cumplimiento de Objetivos y logro de metas. A continuación se presenta el formato como puede ser presentado el plan. Usar el Formato 206. Plan de Largo Plazo.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 102: Costo de Aplicación Paso 13 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Hoshin	2	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$40.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$55.00**

Paso 14. Desarrollo de Hoshin Anual

Es el Detalle de Hoshin a largo Plazo, restringiéndose a una duración de meses. No tiene que estar circunscrito al año calendario o al año fiscal. Si no que tiene que cubrir periodos

considerados para el logro de los objetivos y metas. Se deben de establecer en el Hoshin anual las estrategias para el logro, así como los efectos globales y los responsables, esto mediante las reuniones o negociaciones catchball, en estas reuniones se incluyen miembros de todos los niveles de la organización El catchball es un proceso de negociación que emplea reuniones formales e informales para traducir los fines en medios, establecer el uso de los recursos, y convertir los objetivos de los diversos niveles de una organización en metas anuales acordadas entre todos. La estructura jerárquica que se sigue en las reuniones catchball es la siguiente:

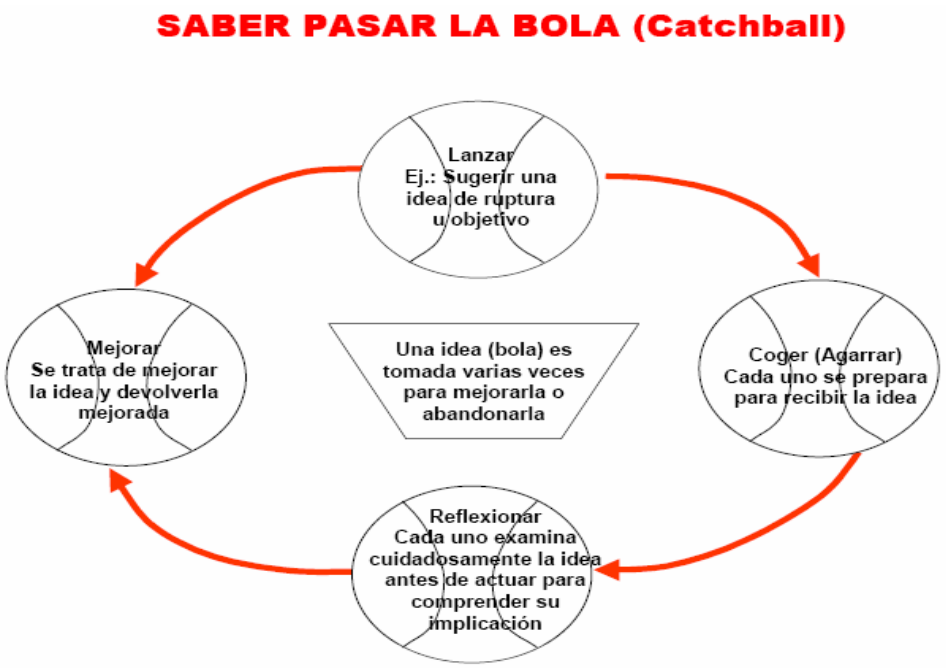


Figura 38: Modelo de Catchball

Establecer Directrices de mejora: Utilizar el Formato 207. Directrices de Mejora. Las directrices son objetivos establecidos para un periodo de tiempo es decir aquellas áreas críticas en las que se quiere mejorar el negocio. Los objetivos deben ser establecidos considerando los siguientes lineamientos:

- Una palabra que establezca dirección o rumbo, por ejemplo: Reducir, Incrementar, etc.
- Una medida de desempeño por ejemplo: Costos, Ventas, etc.
- El valor objetivo para la medida de desempeño por ejemplo: de $100 a $ 50, 3 meses a 1 mes, etc.

- el periodo de tiempo por ejemplo: Para marzo de 2007, etc.

Por ejemplo una Directriz de mejora será: Incrementar el Índice de satisfacción del Cliente de 75 a 92 % para Abril 2007.

Para los siguientes puntos se hará uso del Formato 208. Hoshin Anual.

Establecer Estrategias: Después de determinar un objetivo basado en esta regla, se deben determinar los medios para alcanzar este objetivo.
Se seleccionan estrategias y proyectos específicos de mejora y se determinan las mediciones, así como los medios a través de los cuales se lograrán realizar éstos. Los siguientes criterios deben ser considerados para seleccionar las estrategias:

- Deben contribuir fuertemente para lograr los planes de negocio del presente período
- Deben contribuir para reforzar y acumular capacidades y conocimientos para la mejora y crecimiento futuro.
- Se manejan sesiones de Discusiones y
- Negociaciones (catchball) para llegar a un consenso en las estrategias.

Determinar Efectos Globales: partiendo de las directrices y las estrategias se definen los efectos globales y su relación. Estos contienen:

- Objetivos financieros importantes para la organización, así como las capacidades y conocimientos para la mejora y crecimiento futuro.
- Los objetivos no financieros son iguales o más importantes que los financieros.
- Debe ser factible lograr los objetivos y su logro debe producir un efecto multiplicador.

Establecer Metas: Después de seleccionar en qué mejorar se requiere establecer metas para las estrategias seleccionadas.
Esto se logra definiendo uno o varios indicadores que mostrarán si se logra avanzar en la estrategia establecida.

- Se deben tener metas numéricas. Es muy importante primero clarificar qué se quiere lograr antes de preocuparse sobre cómo medirlo.
- Es preferible utilizar información objetiva en vez de subjetiva, pero la información subjetiva no debe ser ignorada.

Establecer Responsabilidades: es necesario identificar el departamento o persona responsable de cada objetivo y los departamentos o personas de soporte.

- Se espera que todos los departamentos y/o personas involucradas cooperen para lograr las metas establecidas.
- Es recomendable evitar la formación de Equipos especiales

Toda esta información tiene que quedar registrada, utilizando el siguiente formato, el cual permitirá tener una idea clara de todo lo establecido en la reunión.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 103: Costo de Aplicación Paso 14 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Hoshin	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$20.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$25.00**

Fase III. Despliegue de directrices

Figura 39: Fase 3 de Hoshin Kanri

Paso 15. Hoshin por Áreas.

Este paso es opcional ya que es aplicable a los Hoteles que cuenten con un numero de empleados mayor a 5, pues esto permite tener suficiente personal para poder especificar las áreas de gestión empresarial de lo contrario pasar al paso 16 de esta técnica. Para el desarrollo de este paso se sigue la siguiente secuencia.

A partir del la matriz de primer nivel que es la matriz general para todo el hotel se procede a realizar un despliegue para cada una de las áreas de los hoteles, el despliegue se hará cada una de las áreas partiendo de los objetivos y metas generales. La forma en que se establecen los hoshin por áreas es la siguiente:

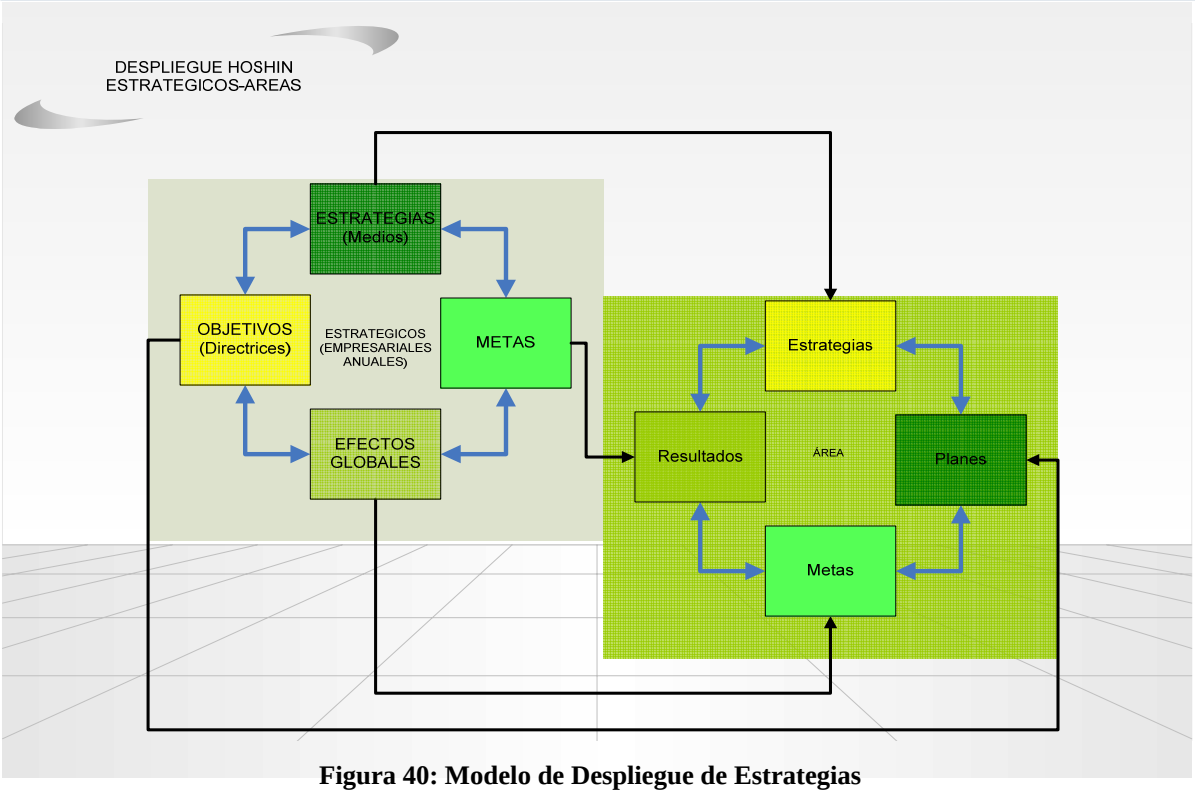


Figura 40: Modelo de Despliegue de Estrategias

El encargado del área Administrativa, desarrolla el hoshin Administrativo, el encargado del área de Mercado y ventas, establece el hoshin de Mercadeo, el encargado de Operaciones desarrolla en Hoshin para el área de Operaciones. Cada una de las áreas debe establecer su Hoshin de la siguiente manera usar el Formato 209. Hoshin por área Informativo y el Formato 210. Hoshin por área Resumen.

- Se establecen los Estrategias (Objetivos del área)
- Se establecen las Metas (Metas del Área)
- Se establecen las Planes (Estrategias del Área)
- Se establecen los Resultados (Efectos Globales)
- Se verifica la concordancia de:
    a) Objetivos por Área-Estrategias Empresariales
    b) Metas de Área-Efectos Globales Empresariales
    c) Estrategias del Área-Objetivos Empresariales
    d) Efectos o Resultados del Área-Metas Empresariales
- Se establecen también indicadores para control y responsables del área.
- Finalmente a partir del plan general se establecer un plan a seguir detallado donde se identifican las actividades por área.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 104: Costo de Aplicación Paso 15 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Encargado de administración, encargado de mercadeo y ventas y encargado de recursos humanos	3	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$60.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$75.00**

Paso 16. Hoshin por Nivel

Se establecen los planes generales para el nivel Administrativo y para el nivel Operativo. Este paso se aplicable a todos los hoteles ya que independientemente de la cantidad de personal es importante que cada nivel cuente con la secuencia de actividades que se adapte a su función empresarial. Estos planes contemplan las actividades correspondientes a cada uno de los niveles del Hotel. A continuación se muestra la estructura organizativa genérica para los pequeños y medianos hoteles, identificando el nivel operativo y el nivel administrativo.

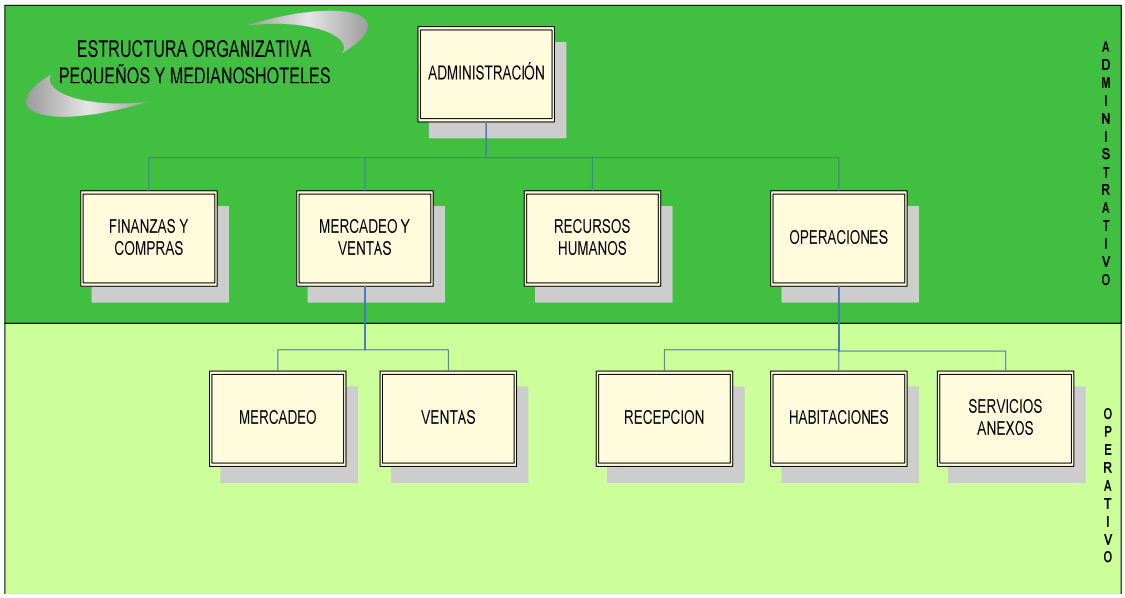


Figura 41: Modelo Hoshin por Nivel

En el hoshin por nivel se establece el plan de actividades tanto para el nivel administrativo como para el nivel operativo se debe de usar el Formato 211. Hoshin por Nivel

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 105: Costo de Aplicación Paso 16 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 17. Hoshin por Duración

Este hoshin pretende establecer el hoshin de todo el hotel para un periodo de tiempo prudencial, que para el caso de los hoteles por las temporadas es recomendable un Plan semestral, el cual será el plan que se ejecutara.

- Realizar una reunión donde se encuentren representantes de ambos niveles organizacionales.
- Analizar las actividades y la secuencia en que deben desarrollarse para cada uno de los niveles
- Hacer las correcciones de los planes por niveles.
- Integrar la Planeación correspondiente a los niveles para un periodo de seis meses. Este debe de documentarse. Usar Formato 212. Hoshin Semestral

Para este paso es necesario contar con:

Tabla 106: Costo de Aplicación Paso 17 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Fase IV. Control para medianos y pequeños hoteles

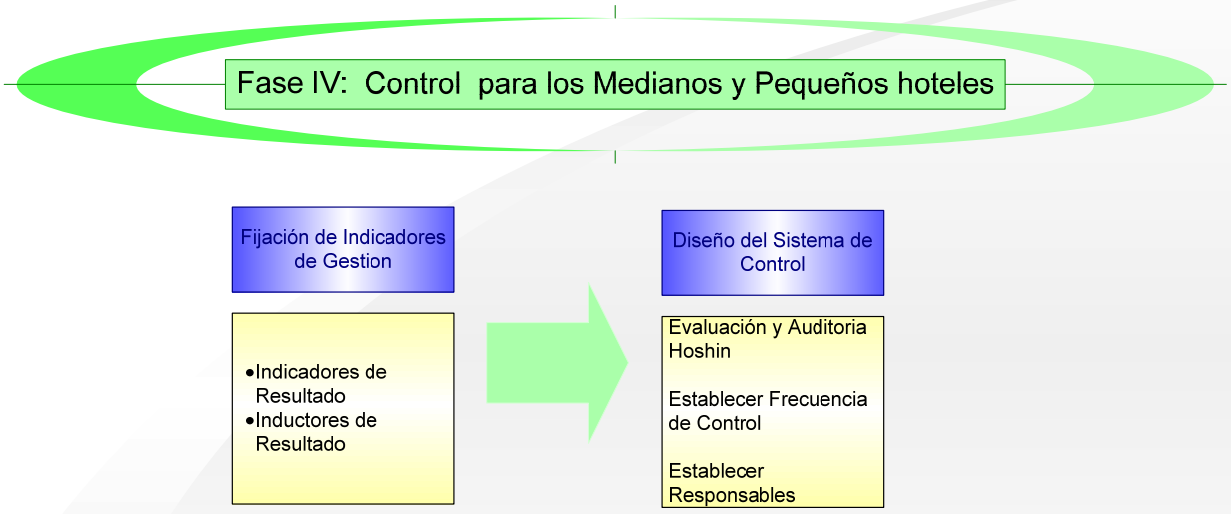


Figura 42: Fase 4 de Hoshin Kanri

Paso 18. Fijación de Indicadores de Gestión

La construcción de los Inductores críticos, a partir de la traducción de la estrategia Organizacional visualizadas en los objetivos estratégicos, concretos descritos en los planes es el insumo, para la fijación de los indicadores de gestión.

Estos Indicadores de Resultados se combinan con los factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultado.

Establecer indicadores de Resultados: los indicadores de resultado tienen como propósito:

- Reflejan resultados de decisiones pasadas
- Generalmente no son claros para el personal operativo
- Nadie se siente responsable por el resultado

Establecer inductores de Resultados: El propósito de los inductores de resultado o indicadores de desempeño es:

- Dicen cómo lo hacemos
- Muestran pasos a seguir día a día
- Más accesibles a gente de línea
- Personal se siente responsable de las variaciones

- Generalmente miden procesos o el desempeño

En ambos casos es importante referirse a los apartados de Medibles Lean y Eventos Kaizen. Debe de hacer un equilibrio entre indicadores e inductores.

- Se debe establecer el Objetivo el cual es declarara lo que la estrategia quiere lograr
- Se debe aclarar que es lo que realmente queremos conseguir
- Se deben hallar las variables criticas de lo que buscamos
- Cual son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica

Para el establecimiento de indicadores e inductores de Resultado se puede hacer utilizando el Formato 213. Indicadores e Inductores.

Para este paso es necesario contar con:

Tabla 107: Costo de Aplicación Paso 18 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 19. Diseño del Sistema de Control

El diseño de el sistema de control permitirá que el hotel cuente con una metodología estándar para monitoreo durante el desarrollo del Hoshin. Esto se hace mediante una reunión general y abordando los siguientes puntos:

Evaluación y Auditoria Hoshin: Esto se debe de realizar al finalizar el proceso de ejecución del Hoshin, mientras se encuentren frescas en la memoria las dificultades

encontradas. A continuación se muestra una guía de los aspectos que no se deben de olvidar.

- ¿Que pasos o etapas tomaron demasiado tiempo durante el desarrollo?
- ¿Ítems que no pudieron desplegarse exitosamente y las causas de ello?
- ¿Que aspectos Fueron críticos durante el desarrollo del Hoshin?
- ¿Herramientas que podrían utilizarse para el desarrollo de hoshin futuros?
- ¿Cumplimiento del plan de desarrollo Hoshin a tiempo?
- ¿Todas las personas claves estuvieron durante el desarrollo de las etapas?

Se obtiene como resultado el Formato 214. Formato de Sistema de Control Hoshin.

Establecer Frecuencia de Control: para el caso de los hoteles es pertinente evaluar cada mes debido a que el hoshin por Duración es Semestral.

Se establecen los Responsables: se determina las personas que evaluaran y monitorearan la gestión Hoshin.

Para este paso es necesario contar con:

Tabla 108: Costo de Aplicación Paso 19 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$30.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$45.00**

Fase V. Ejecutar, Verificar y Actuar

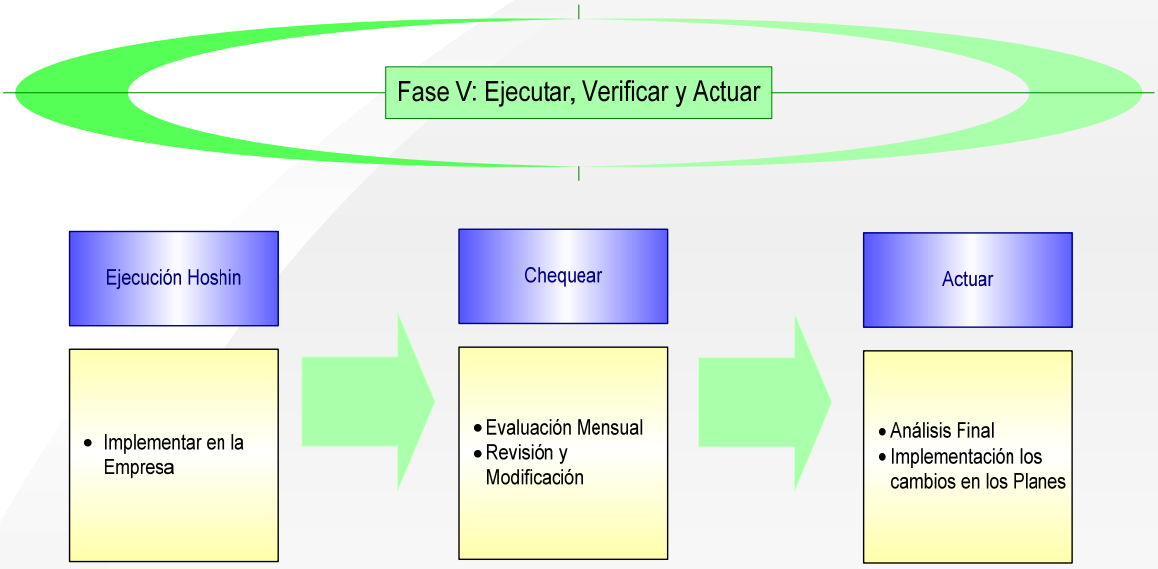


Figura 43: Fase 5 de Hoshin Kanri

Paso 20. Ejecución Hoshin

La filosofía se implementa en toda la empresa siguiendo el plan semestral definido. De acuerdo a la secuencia de actividades establecida.

Para este paso es necesario contar con:

Tabla 109: Costo de Aplicación Paso 20 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	180	Recurso Humano	$0.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	24	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$0.00**

Paso 21. Chequeo y Actuar

Evaluación Mensual: Se debe de realizar una evaluación mensual de acuerdo a lo establecido en la fase IV, se considera que la evaluación se hace en cada una de las áreas de la empresa

Revisión y Modificación: Cuando se haya identificado un cambio significativo que afecte las bases sobre las que se desarrollo el hoshin, este debe de ser revisado y modificado. Algunas condiciones pueden ser:

- Cambios no previstos en la competencia
- Situación económica de la empresa
- Cambios en la política nacional o internacional

El formato que se puede utilizar es el Formato 215. Hoja de Evaluación y Auditoria.

Cuando se ha finalizado el periodo cubierto por hoshin en este caso debe hacerse un análisis final valorando la gestión hoshin.
Posteriormente se debe hacer los cambios a los planes a largo plazo establecidos, considerando los aspectos identificados en el análisis.

Para este paso es necesario contar con:

Tabla 110: Costo de Aplicación Paso 21 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	180	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	24	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

7. CUADRO RESUMEN

Tabla 111: Costo de Aplicación Total de Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

Fase	Paso	Responsable	Duración	Costo
FASE I. Preparación para Hoshin	Paso 1. Preparación de la Capacitación	Dueño o encargado general	3 días	$ 25.00
	Paso 2. Reunión con el Personal.	Dueño o encargado general	1 día	$ 30.00
	Paso 3. Capacitación	Dueño o encargado general	4 días	$ 375.00
FASE II.Planeación Estratégica para los medianos y pequeños Hoteles	Paso 4. Establecer un equipo de Benchmarking.	Dueño o administrador general	1 día	$ 10.00
	Paso 5. Preparación de la investigación.	Equipo Benchmarking	4 días	$ 100.00
	Paso 6. Establecimiento de Calendario	Equipo Benchmarking	3 días	$ 150.00
	Paso 7. Recolección de la Información	Equipo Benchmarking	8	$ 120.00
	Paso 8. Evaluación del Benchmarking	Equipo Benchmarking y secretaria	1	$ 30.00
	Paso 9. Análisis FODA	Dueño o encargado general	1	$ 45.00
	Paso 10. Establecimiento de Equipo Hoshin.	Dueño o encargado general	1	$ 15.00
	Paso 11. Establecer Visión Hoshin	Equipo Hoshin	1	$ 55.00
	Paso 12. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo y Metas	Equipo Hoshin	1	$ 25.00
	Paso 13. Plan a Largo Plazo (Macro-Acciones).	Equipo Hoshin	2	$ 55.00
	Paso 14. Desarrollo de Hoshin Anual	Equipo Hoshin	1	$ 25.00

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

FASE III. Despliegue de directrices	Paso 15. Hoshin por Áreas.	Encargado de administración, encargado de mercadeo y ventas y encargado de recursos humanos	3	$ 75.00
	Paso 16. Hoshin por Nivel	Dueño o encargado general	1	$ 10.00
	Paso 17. Hoshin por Duración	Dueño o encargado general	1	$ 10.00
FASE IV. Control para medianos y pequeños hoteles	Paso 18. Fijación de Indicadores de Gestión	Dueño o encargado general	1	$ 10.00
	Paso 19. Diseño del Sistema de Control	Dueño o encargado general	1	$ 45.00
FASE V. Ejecutar, Verificar y Actuar	Paso 20. Ejecución Hoshin	Dueño o encargado general	180	$ -
	Paso 21. Chequeo y Actuar	Dueño o encargado general	1	$ 15.00
TOTAL				**$ 1,225.00**

8. FORMATOS

- Formato 201
- Formato 202
- Formato 203
- Formato 204
- Formato 205
- Formato 206
- Formato 207
- Formato 208
- Formato 209
- Formato 210
- Formato 211
- Formato 212
- Formato 213
- Formato 214
- Formato 215

9. CRONOGRAMA DE HOSHIN KANRI

Id.	Nombre de tarea	Duración
1	Paso 1. Preparación de la Capacitación	3d
2	Paso 2. Reunión con el Personal	1d
3	Paso 3. Capacitación	4d
4	Paso 4. Establecer un equipo de Benchmarking	1d
5	Paso 5. Preparación de Investigación	4d
6	Paso 6. Establecimiento de Calendario	3d
7	Paso 7. Recolección de la Información	8d
8	Paso 8. Evaluación del Benchmarking	1d
9	Paso 9. Análisis FODA	2d
10	Paso 10. Establecimiento de Equipo Hoshin	2d
11	Paso 11. Establecer Visión Hoshin	1d
12	Paso 12. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo y Metas	1d
13	Paso 13. Plan a Largo Plazo	2d
14	Paso 14. Desarrollo de Hoshin Anual	1d
15	Paso 15. Hoshin por Áreas.	3d
16	Paso 16. Hoshin por Nivel	1d
17	Paso 17. Hoshin por Duración	1d
18	Paso 18. Fijación de Indicadores de Gestion	1d
19	Paso 19. Diseño del Sistema de Control	1d
20	Paso 20. Ejecución Hoshin	180d
21	Paso 21. Chequear y Actuar	1d

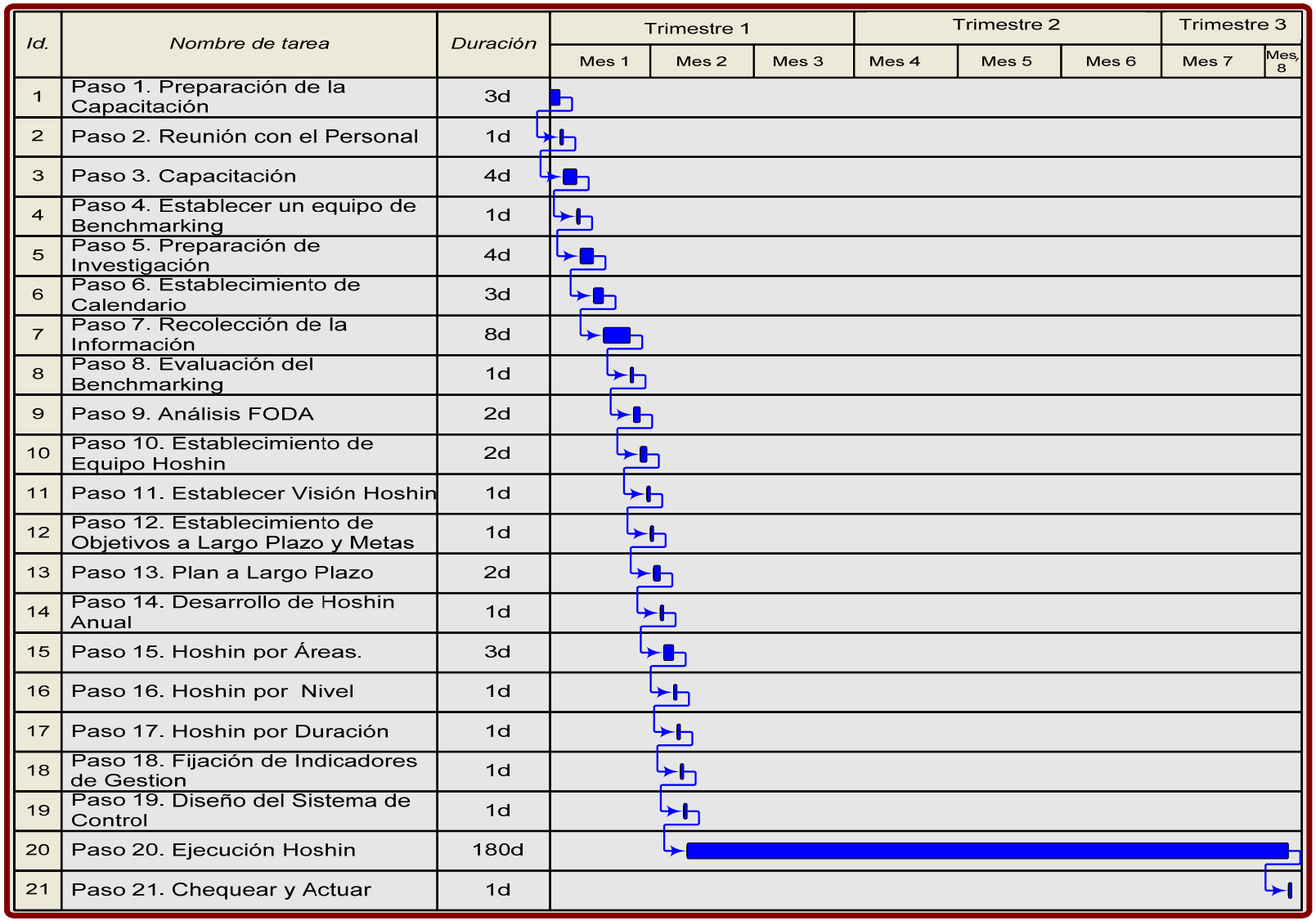
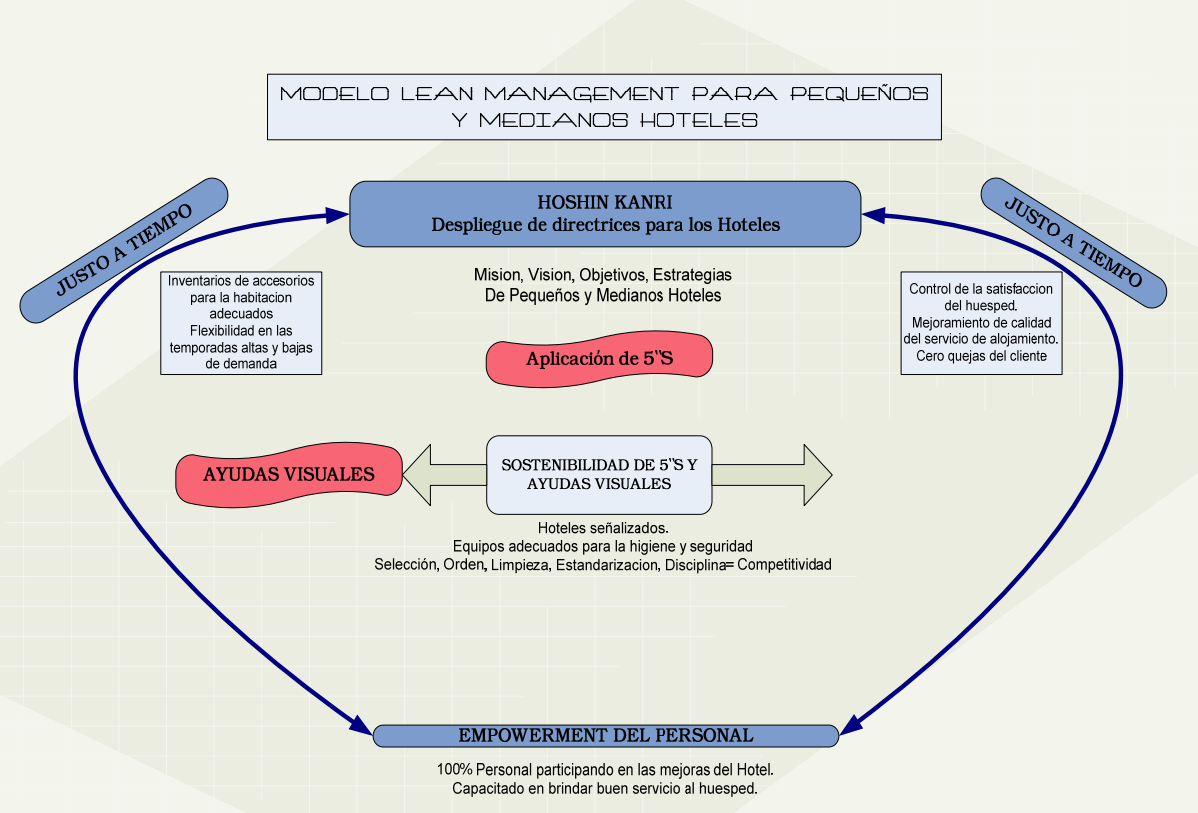


Figura 44: Gantt de Hoshin Kanri

D. 5 S`s


MODELO LEAN MANAGEMENT PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES
JUSTO A TIEMPO
HOSHIN KANRI
Despliegue de directrices para los Hoteles
JUSTO A TIEMPO
Inventarios de accesorios para la habitacion adecuados
Flexibilidad en las temporadas altas y bajas de demanda
Mision, Vision, Objetivos, Estrategias
De Pequeños y Medianos Hoteles
Control de la satisfaccion del huesped.
Mejoramiento de calidad del servicio de alojamiento.
Cero quejas del cliente
Aplicación de 5"S
AYUDAS VISUALES
SOSTENIBILIDAD DE 5"S Y AYUDAS VISUALES
Hoteles señalizados.
Equipos adecuados para la higiene y seguridad
Selección, Orden, Limpieza, Estandarizacion, Disciplina= Competitividad
EMPOWERMENT DEL PERSONAL
100% Personal participando en las mejoras del Hotel.
Capacitado en brindar buen servicio al huesped.

1. OBJETIVO

Establecer la secuencia de pasos necesarios para que los Pequeños y Medianos Hoteles logren implementar satisfactoriamente la Técnica de las 5 S's.

2. ALCANCE

La estrategia de las 5 S's a menudo no es considerada como muy importante en muchas organizaciones, principalmente por la diferencia cultural de los creadores de las mismas, sin embargo, una empresa limpia y segura nos permite administrar adecuadamente el trabajo hacia el cumplimiento de metas.

Los hoteles pequeños y medianos por el tipo de servicio que ofrecen la implantación de las 5 S's es importante para mantener adecuados estándares de trabajo y limpieza en las instalaciones y las habitaciones.

La técnica de las 5 S's pretende lograr:

- ✓ Sentar las bases de un Sistema de administración visual
- ✓ Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso.
- ✓ Facilitar las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien los opera.
- ✓ Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden o falta de aseo. (Ver Capítulo VII, Apartado C)

3. POLITICAS

- Cuando sea necesario el desarrollo de una capacitación se debe referir a los procedimientos del PROC-02 al 05, desarrollando cada uno de los pasos para especificar recursos, personal participante y el capacitador.
- Para el desarrollo de controles visuales y aplicación del Mapa 5S es importante referirse a la técnica de Ayudas Visuales.
- Tal como se menciona en el inicio del procedimiento es obligatorio para la Estandarización y Disciplina, tener implementadas correctamente la Selección, Organización y Limpieza.

4. PRESENTACION DEL MODELO

Para la aplicación de las 5 S's en cualquier empresa puede seguirse la metodología esquematizada a continuación, donde se resumen las fases de aplicación de las 5 S's.

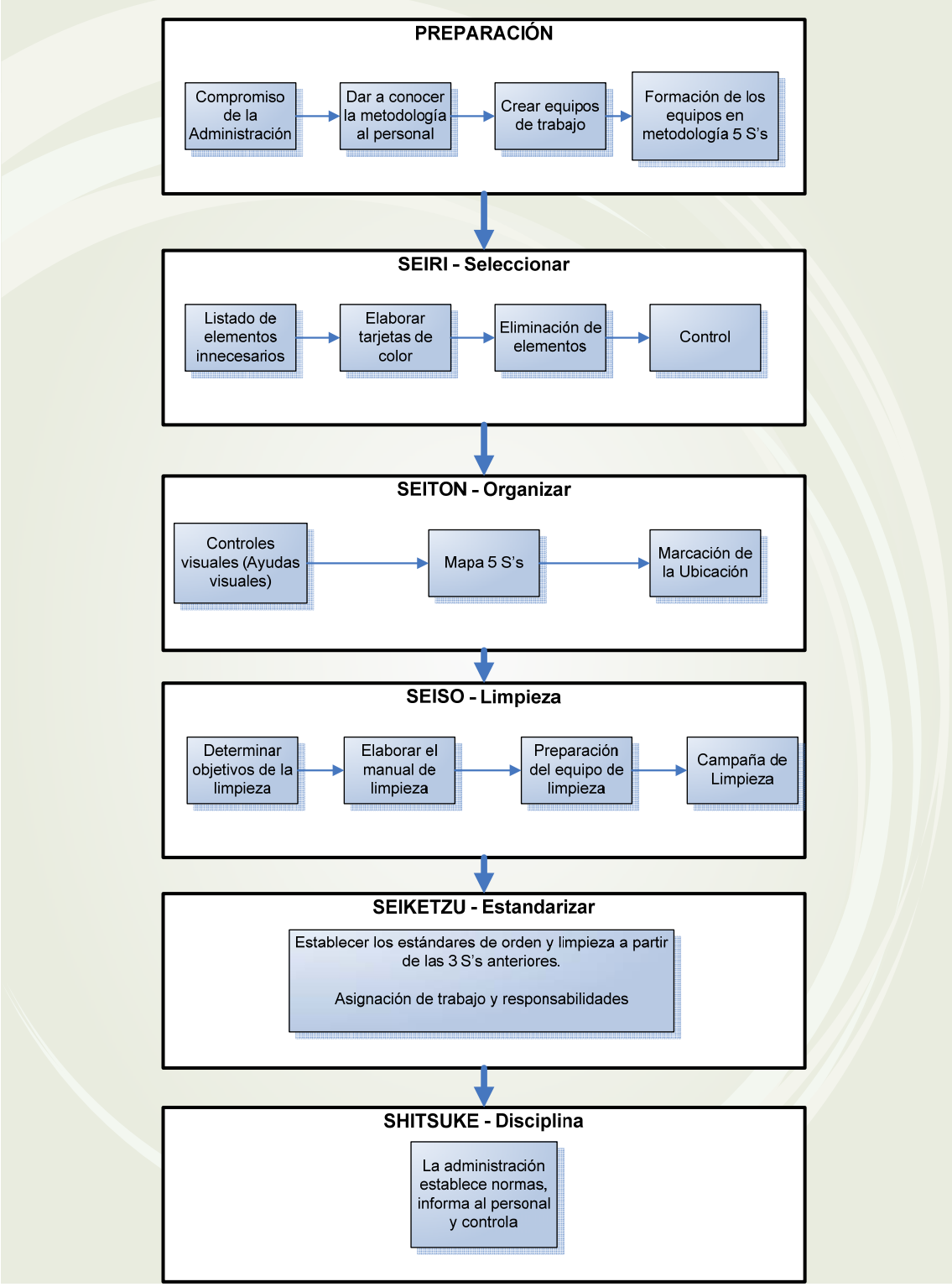


Figura 45: Modelo de 5 S`s

5. DIAGRAMA DE FLUJO

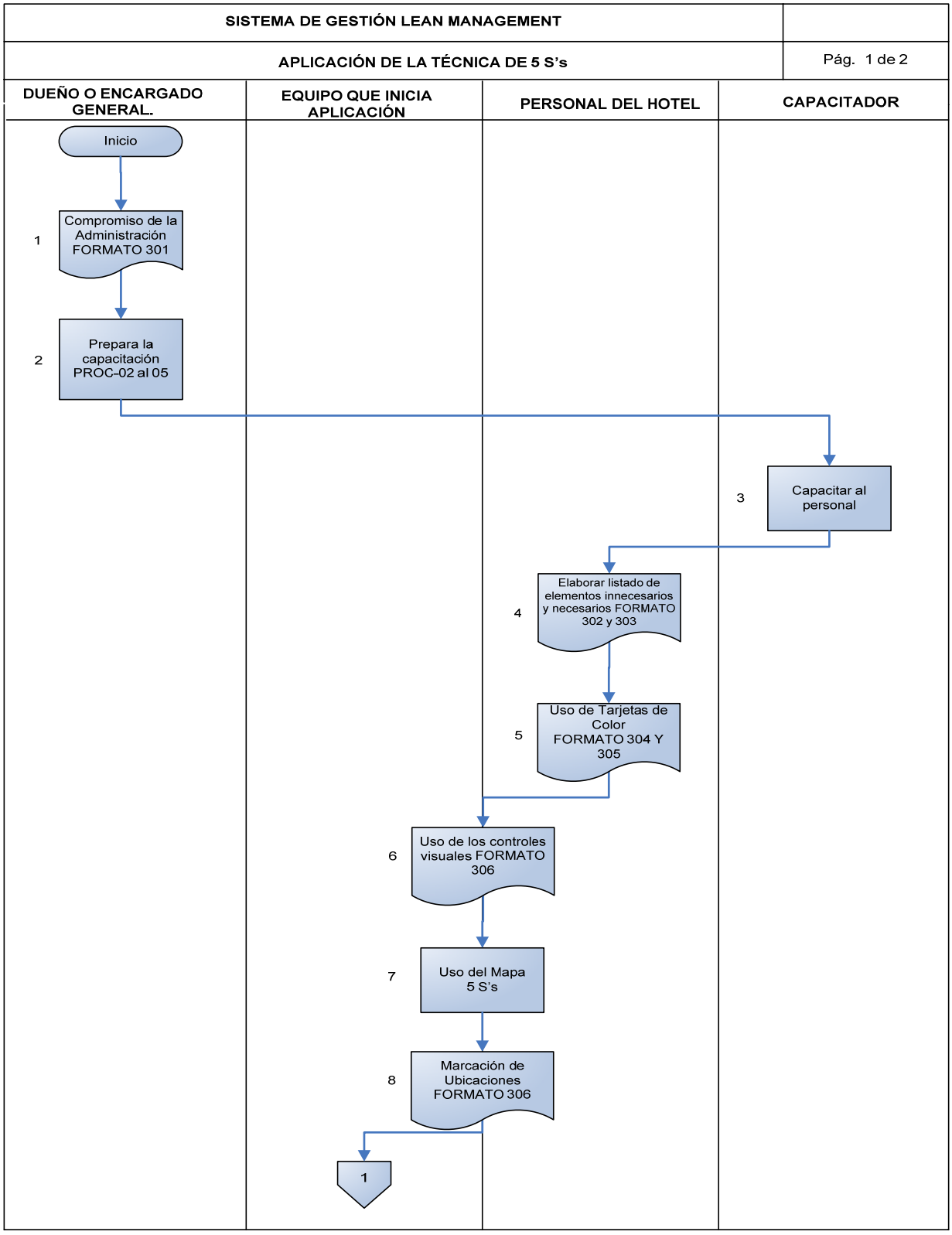


Figura 46: Flujograma de 5 S`s Parte 1

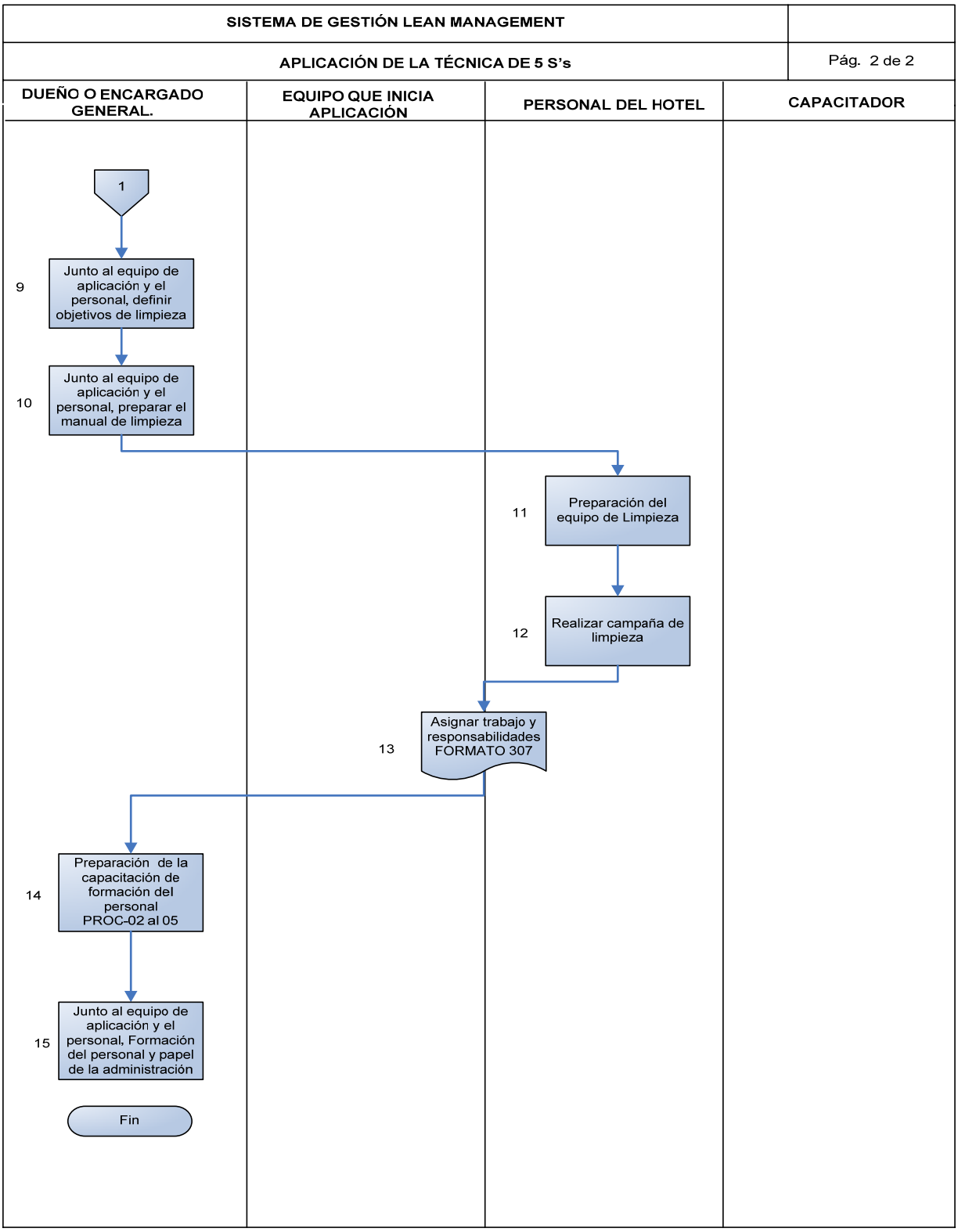


Figura 47: Flujograma de 5 S`s Parte 2

6. DESCRIPCION DE PASOS

Fase I. Preparación

Antes de poner en marcha la metodología de las 5 S's, es necesario realizar una preparación previa para poder establecer las pautas del plan de implantación, ya que tanto el personal del hotel como la administración deben conocer la temática de la metodología y tener claramente establecidos los objetivos y beneficios que se pueden lograr en el hotel.

Paso 1. Compromiso de la Administración y creación de equipo 5 S's

Cuando en un pequeño o mediano hotel se va a aplicar la metodología de las 5 S's la administración, el dueño o la junta directiva de la empresa debe estar conciente que la aplicación de la metodología no logra resultados satisfactorios y concretos si no se encuentran involucrados en los cambios que se proponen.

La aplicación de las 5 S's en la empresa debe iniciar con un cambio de mentalidad en la dirección, puesto que debe ser transmitido el positivismo en todos los empleados a través del ejemplo y la práctica de los elementos que plantean las 5 S's.

Es importante dejar de lado los paradigmas que se tengan respecto a metodologías que desconozca o que no le agraden por el motivo de haber sido creadas en otra cultura diferente a la que pertenece la empresa.

Para lograr identificar tales limitantes y eliminarlas se muestran algunos paradigmas que se manejan a nivel de administración y de empleados, y que en ocasiones anteriores han bloqueado la aplicación de la metodología:

Paradigmas de la administración:

- ✓ No se puede dejar de trabajar para poder establecer la metodología.

La administración ante la necesidad de no dejar de trabajar debido a que los clientes del hotel pueden tomarlo como mala calidad en el servicio brindan a las capacitaciones el menor tiempo posible, pero no recuerdan que un hotel ordenado, limpio, impecable y seguro le ofrece al cliente la mejor imagen de la empresa, por lo que utilizar unas cuantas horas a la semana para capacitaciones no es un desperdicio de tiempo, es una inversión para mejorar la calidad de la empresa.

✓ Los empleados no cuidan los equipos e instalaciones

Se tiene la idea en la administración que los empleados aunque se encuentren en buenas condiciones de trabajo aun así no velan por el bienestar de las instalaciones de la empresa, pero es importante reconocer que las personas al trabajar en un lugar ordenado y limpio, aprecian tales beneficios logran ofrecer un mejor rendimiento laboral, puesto que se ven afectados directamente.

✓ Se considera el orden actual como adecuado en las instalaciones

Es un problema común que las personas se resistan al cambio, para ello utilizan excusas como esta, en la que aseguran tener la situación bajo control, pero es importante recordar lo que Lean Management plantea, que una vez se tenga un proceso que fluya suavemente de una actividad a otra siempre es posible mejorar cada vez, por lo que si se considera con procesos y orden adecuados, siempre es posible mejorar un poco.

Paradigmas de los empleados:

✓ Me pagan por trabajar, no para limpiar

Cuando el personal no tiene entre sus actividades mantener el orden y limpieza, se vuelve renuente a realizar tales actividades, alegando que no es parte de su trabajo. Lo que es necesario que conozca es que la imagen que transmite el hotel es equivalente a calidad para el cliente, puesto que le da la idea que “las cosas están funcionando bien”.

✓ Llevo 10 años en la empresa, ¿por qué debo ordenar?

En ocasiones los empleados se vuelven renuentes a las ideas de las 5 S’s porque consideran que por su experiencia pertenecen a un estatus que no puede rebajarse a este tipo de actividades de cuidado de la apariencia, orden y limpieza; al contrario, la experiencia les permite identificar las debilidades de la empresa y sugerir cambios funcionales a los procesos. Sin embargo, es una actitud que tiene que cambiar cuando los trabajadores empiezan a comprender la importancia del orden y la limpieza para mejorar la calidad, productividad y seguridad

Para que se establezca un compromiso por parte de la administración se realiza una reunión dirigida por el equipo encargado de promover la técnica y presentarla a la o las personas encargadas de la dirección del hotel, para que logren identificar los elementos

que afectan negativamente a la implantación de las 5 S's para lidiar satisfactoriamente con ellos.

En la reunión se abarcan los siguientes elementos:

- ✓ Concepto de 5 S's
- ✓ Beneficios
- ✓ Compromiso a adquirir

El compromiso se formaliza mediante la utilización del formato 301. Carta de Compromiso 5 S`s

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 112: Costo de Aplicación Paso 1 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$5.00**

Paso 2. Preparar la Capacitación

La administración del hotel es la encargada de que todo el personal conozca sobre los nuevos cambios a establecerse a partir de la implantación de las 5 S's. Este paso de la preparación no es equivalente a la formación del personal, consiste en elaborar el programa que será utilizado para presentar la metodología al personal del hotel.

Para dar a conocer la metodología se necesita presentar el contenido siguiente en un inicio:

- ✓ Concepto de las 5 S's
- ✓ Beneficios de la metodología
- ✓ Tiempo de aplicación

Para la preparación de la capacitación referirse a los siguiente Procedimientos:

- PROC-02

- PROC-03
- PROC-04
- PROC-05

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Capacitación en 5 S´s

ÁREA DEL HOTEL

Administración y Operaciones

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Al final de la capacitación el personal completo del hotel conocerá las generalidades de las técnica 5 S's
Objetivo General 2:	Al final de la capacitación el personal será capaz de Aplicar la técnica 5S's en el Hotel
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Que el personal conozca los beneficios de aplicación de la metodología
Objetivo Específico 2:	Que el personal conozca los objetivos de la metodología
Objetivo Específico 3:	Al final de la capacitación el personal podrá aplicar las metodologías de aplicación para cada una de las S's
Objetivo Específico 4:	Al final de la capacitación el personal conocerá los requerimientos de aplicación, fomularios y controles

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
TODAS LAS ÁREAS DEL HOTEL (ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS)	Generalidades de las 5 S's	Antecedentes de las 5 S's
		Definiciones de las 5 S's
		Beneficios
		A la empresa
		A los empleados
	Conceptos y procesos de aplicación de las 5 S's	Objetivos de la metodología
		Procedimiento a seguir en la implementación
		SEIRI – Seleccionar
		SEITON – Organizar
		SEISO – Limpieza
		SEIKETZU – Estandarizar
		SHITSUKE - Disciplina
	Control del proceso	Formularios a ser utilizados en la implementación
		Control de la implementación

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	X
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	
Estudio de casos	
Demostración de modelos	
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	6	Cinta adhesiva	
Lapiceros	6	Tijeras	
Lápices	6	Marcadores	
Folletos		Fichas Post-it	
Refrigerio		Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 113: Costo de Aplicación Paso 2 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$20.00**

Paso 3. Capacitar al personal

En el desarrollo de las 5 S's a utilizar los grupos de trabajo encargados de realizar las observaciones de los desperdicios y de establecer los nuevos cambios sugeridos por la metodología, es decir que al definir los grupos se establece los encargados de monitorear la forma como se va desarrollando la implantación y su posterior control de avance, mediante tales grupos es que será puesta en marcha la metodología de las 5S´s.

La formación en materia de 5 S's es crucial para que la aplicación sea exitosa en el hotel, puesto que los equipos encargados deben ser capacitados, ya sea mediante ponencias o documentación sobre la Filosofía de las 5 S's en las empresas.

Para la capacitación se hará uso de los siguientes recursos:

Tabla 114: Costo de Aplicación Paso 3 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica Dueño o Administrador,	4	Recurso Humano	$100.00
		Equipo Multimedia	$100.00
	Horas por dia	Salon	$200.00
	2	Refrigerios	$80.00
		Capacitador	$300.00
		Papeleria	$50.00
		Otros Costos	$65.00
		Total	**$895.00**

Fase II. SEIRI - Seleccionar

En los pequeños y medianos hoteles se inicia la aplicación de la metodología con la primera S, Seiri que significa Seleccionar. Lo que se busca en la primera S es identificar los elementos innecesarios en las instalaciones del hotel, tanto en los puestos de trabajo como en las habitaciones.

El uso de las 5 S's es de forma cíclica, los resultados se presentan casi de inmediato para la primera y segunda S, pero el éxito de la metodología radica en la repetición de la misma y la fijación de las actividades que se realizan en la misma, por eso de la existencia de la estandarización y la disciplina Para lo cual se realizan los siguientes pasos:

Paso 4. Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados.

La lista permite registrar el elemento innecesario mediante sus datos como ubicación, cantidad encontrada, posible causa y la acción que se sugiere para ser eliminado. La lista será completada por la persona establecida en los grupos de trabajo, también puede ser llenada por la persona en el puesto de trabajo a corregir.

En la lista de elementos innecesarios se coloca una descripción del artículo identificado, seguidamente su cantidad y una breve descripción de por qué es innecesario, es decir la justificación de por qué se ha considerado de esa manera.

Ambos listados deben ser elaborados durante la jornada laboral, alternando responsablemente las actividades de trabajo de cada puesto de trabajo y el desarrollo de este paso de la Selección, a pesar de haber sido explicado el proceso de utilización de los formatos durante la capacitación es necesario reunir al personal y realizar una retroalimentación breve de su uso.

De la misma manera se puede llenar un formato para los artículos necesarios para las actividades del servicio de alojamiento.

El formato a seguir puede ser uno para elementos necesarios y otro para elementos innecesarios, Formato 302. Selección y Clasificación de Elementos Innecesarios y 303. Selección y Clasificación de Elementos Necesarios; respectivamente.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 115: Costo de Aplicación Paso 4 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	7	Recurso Humano	$40.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$50.00**

Paso 5. Uso de Tarjetas de color

Las tarjetas de color forman parte del control visual (Revisar Apoyos Visuales). Permite marcar o denunciar que en un lugar específico existe un elemento innecesario y que debe realizarse una acción correctiva. Las configuración de las tarjetas dependerá del hotel donde se está implantando la metodología, puede ser una tarjeta con los datos básicos del elemento o puede ser un formato con una descripción detallada del mismo elemento. En el caso de los hoteles es más recomendable utilizar un formato de tamaño pequeño debido a que no es adecuado que sea llamativo para los clientes en dado caso que el elemento no puede retirarse inmediatamente.

Un ejemplo de una tarjeta de color rojo, indicando un elemento innecesario puede ser el Formato 304. Tarjeta de Identificación.

- **Plan de acción para retirar los elementos**

Una vez que se tengan identificados los elementos problemáticos, es posible realizar cualquiera de tres acciones:

- Mover el elemento a una nueva ubicación dentro del hotel.
- Almacenar al elemento otro lugar que no sea el hotel.
- Eliminar el elemento.

La secuencia de pasos para tomar la decisión es la siguiente:

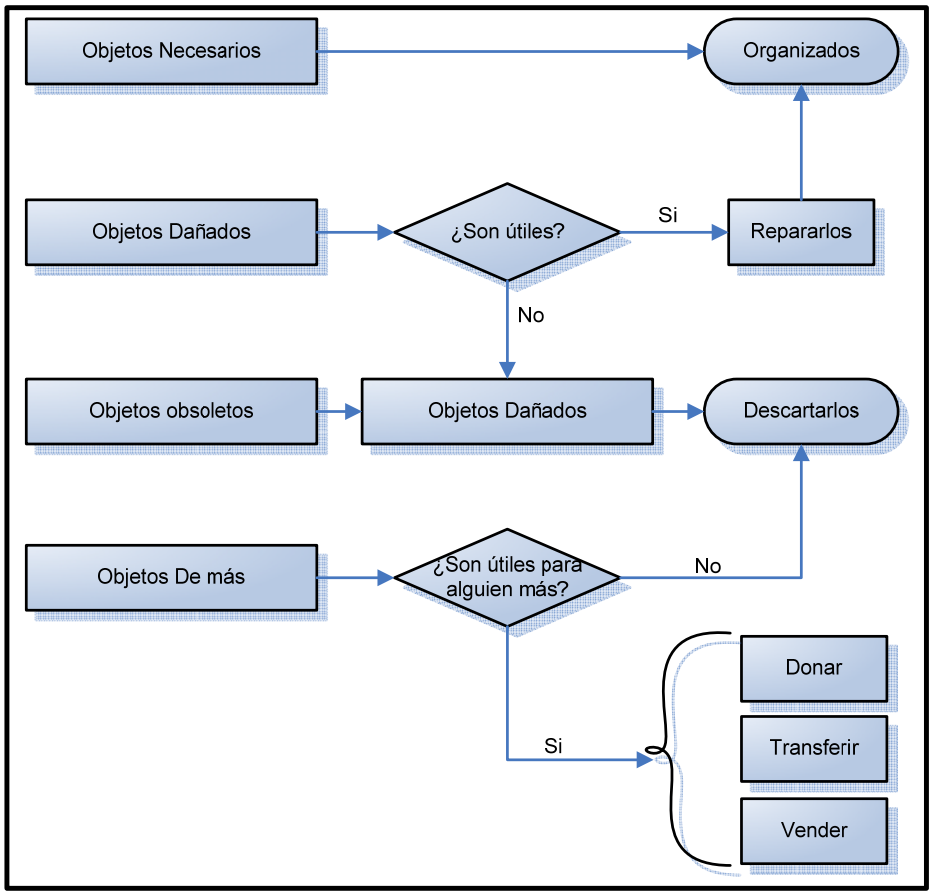


Figura 48: Plan de reubicación de elementos.

- **Control e informe**

Para llevar un control de todos los elementos encontrados y la decisión tomada, puede establecerse un lugar donde se publicarán para los empleados los resultados que se van teniendo a medida se va realizando la discriminación de elementos, de tal forma que se conozcan todas las decisiones tomadas. Un ejemplo de control de informe es el formato 305. Listado de Elementos Encontrados.

El inicio de la aplicación del uso de las tarjetas de color puede ser de forma inmediata, pero su fortaleza radica en el paso del tiempo, puesto que no permite que se acumulen los desperdicios en el futuro, su utilización es cíclica como toda la metodología de las 5 S's.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 116: Costo de Aplicación Paso 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	15	Recurso Humano	$55.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$70.00**

Fase III. SEITON - Organizar

Pretende ubicar los elementos necesarios en lugares donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos en el correspondiente sitio. Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos así como elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales y herramientas de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente, “da la impresión de que las cosas se hacen bien”.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la perdida de tiempo de acceso a la información.

El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos.

Paso 6. Controles visuales.

Para el desarrollo de los controles visuales se debe apoyar esta metodología con la denominada Ayudas visuales, que también esta siendo planteada en el diseño del modelo de gestión, por lo que se recomienda para el desarrollo de este paso la revisión de tal metodología para apoyar a la fase de Organización.

Los controles visuales como parte de la organización se utilizan para informar de una manera fácil los siguientes aspectos:

- Lugar donde se encuentran los elementos importantes para los puestos de trabajo.
- Estándares sugeridos para cada una de las actividades que se deben realizar en un equipo o proceso de trabajo.
- Lugar donde se deben ubicar los artículos de aseo, limpieza y residuos clasificados.
- Donde ubicar carpetas, calculadora, bolígrafos, lápices, etc. en el sitio de trabajo de una oficina.
- Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización.

Para determinar la necesidad de los controles visuales en un puesto en especial o en una ubicación específica es necesario llenar un formato 306. Asignación de un control Visual, donde la información necesaria sea colocada por la persona que se ha percatado de la situación.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 117: Costo de Aplicación Paso 6 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	15	Recurso Humano	$30.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$40.00**

Paso 7. Mapa 5 S

Para el desarrollo de del mapa 5 S también es necesario apoyarse en la metodología de Apoyos visuales, puesto que es un componente de la Administración visual que se pretende instalar con ambas metodologías.

Con el Mapa 5 S se pueden asignar áreas de trabajo para grupos establecidos, de tal forma que logren identificar por áreas los elementos considerados como innecesarios, que agrupen artículos similares o de uso frecuente como aparece en las ayudas visuales.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 118: Costo de Aplicación Paso 7 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	15	Recurso Humano	$20.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$35.00**

Paso 8. Marcación de la ubicación

Una vez que se ha decidido las mejores localizaciones, es necesario un modo para identificar estas localizaciones de forma que cada uno sepa donde están las cosas, y cuantas cosas de cada elemento hay en cada sitio. Para esto se pueden emplear:

- Indicadores de ubicación.
- Indicadores de cantidad.
- Letreros y tarjetas.
- Nombre de las áreas de trabajo.
- Localización de stocks.
- Lugar de almacenaje de equipos.
- Procedimientos estándares.
- Puntos de limpieza y seguridad.

Tales puntos como letreros e indicadores son importantes para la organización de los elementos del hotel. Se encuentran relacionados con los Apoyos visuales por lo que se sugiera revisar esta metodología cuando se vaya a desarrollar la segunda S.

Puede utilizarse el formato 306. Asignación de un control Visual, para determinar los elementos como indicadores, rótulos o señales que deberían ser instalados, describiendo el tipo de artículo y la ubicación donde será instalado:

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 119: Costo de Aplicación Paso 8 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	10	Recurso Humano	$30.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$45.00**

Fase IV. SEISO - Limpieza

Pretende incentivar la actitud de limpieza del hotel así como la conservación de la clasificación y el orden de los elementos que se ha realizado con las 2 S's anteriores. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución, por ejemplo, con los equipos de recepción u otros de oficina, cuando el personal no conoce sobre el mantenimiento de equipos puede dañarlos al intentar limpiarlos, es decir que los suministros a entregarle al personal no solamente es material sino que también técnico.

Para el desarrollo de la limpieza se pueden desarrollar dos pasos, el primero es una campaña de limpieza profunda del local para conocer la fachada de las instalaciones y el servicio bajo estas condiciones, luego se debe establecer un manual de limpieza para llegar a tener la fachada antes mencionada en cualquier momento.

Paso 9. Se determinan los objetivos de la limpieza

En este caso se manejaran tres categorías de elementos que serán sometidos a la limpieza:

- ✓ Elementos almacenados (materiales, papelería, documentos de archivo, documentos en trámite, documentos procesados)
- ✓ Equipos (equipo de oficina y útiles de trabajo)
- ✓ Espacios (habitaciones, piscina, suelo, áreas de trabajo, pasillos, paredes, columnas, techos, ventanas, estantes, cuartos de servicio, salas y luces)

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 120: Costo de Aplicación Paso 9 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	5	Recurso Humano	$25.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$20.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$45.00**

Paso 10. Preparación del manual de limpieza:

Es útil elaborar un manual de entrenamiento para limpieza, este manual debe incluir:

- o Propósito de limpieza.
- o Fotografía del área o equipo donde se indique la asignación de zonas o partes del sitio de trabajo.
- o Fotografía del equipo humano que interviene.
- o Elementos de limpieza necesarios y de seguridad.
- o Diagrama de flujo a seguir, que es una forma simple de la descripción gráfica de procesos que se aplica con el Justo a Tiempo (ver Metodología Justo a Tiempo), incluso se puede prepara un croquis por cada piso del hotel, asignando responsables de la limpieza por cada área.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 121: Costo de Aplicación Paso 10 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	5	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$25.00**

Paso 11. Preparación del equipo de limpieza

Se deben aplicar los principios del Orden a las herramientas de limpieza, almacenándolas en lugares donde sea fácil encontrarlas, utilizarlas y devolverlas.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 122: Costo de Aplicación Paso 11 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$10.00
		Total	**$30.00**

Paso 12. Desarrollo de la Campaña de limpieza:

Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudar a mantener el estándar

alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y empleados en el proceso de implantación seguro de la 5 S's.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 123: Costo de Aplicación Paso 12 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	5	Recurso Humano	$20.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$25.00**

Fase V. SEIKETZU - Estandarizar

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras "S". Esta cuarta S esta fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones perfectas, como bien se denomina: Estandarizar.

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

Paso 13. Asignar trabajos y responsabilidades:

Para mantener las condiciones de las tres primeras S's, cada uno del personal de la entidad debe conocer exactamente cuales son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer y cuando, donde y como hacerlo.

Las ayudas que se emplean para la asignación de responsabilidades son:

- Diagrama de distribución del trabajo de limpieza preparado en la etapa de limpieza.
- Manual de limpieza.

- Cuadro de gestión visual donde se registra el avance de cada S implantada.
- Programa de trabajo.

Con base a los pasos y resultados obtenidos en las primeras 3 S's se establecen las responsabilidades de los grupos o por persona mediante un formato 307. Asignación de Responsabilidades 5 S`s.; que resuman tales aspectos.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 124: Costo de Aplicación Paso 13 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Administrador General	8	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Fase VI. SHITSUKE - Disciplina

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante por que sin ella, la implantación de las cuatro primeras S's, se deteriora rápidamente.

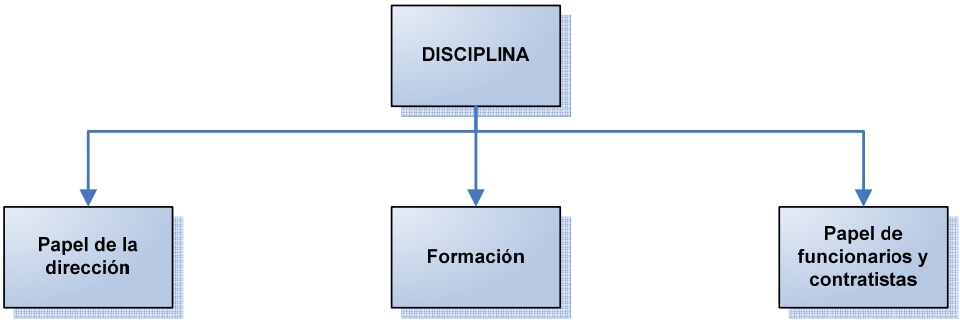


Figura 49: Esquema de Disciplina

Paso 14. Formación del personal y el papel de la administración

Formación

Las 5 S no se trata de ordenar en un documento por mandato “implante las 5 S”. Es necesario educar e introducir el entrenamiento de aprender haciendo, de cada una de la S’s. Para ello debe realizarse una capacitación sobre los aspectos que predominan en una metodología de 5 S’s implantada. Pero debe tenerse en cuenta que la disciplina es un elemento de la actividad que debe implementarse poco a poco, para llegar a un nivel de aceptación adecuado. Su utilización es cíclica puesto que debe tenerse un control integral en todo momento, pero es una situación difícil la generación de normativas y mucho más difícil hacer que las personas las sigan al pie de la letra.

El papel de la administración

Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, la administración tiene las ciertas responsabilidades, las cuales pueden observarse en el formato Resumen de Datos de la Capacitación.

A medida la administración del hotel y los empleados se involucren de esta forma se puede lograr la disciplina, como se mencionó anteriormente no existe una forma de medirla, pero si se puede inducir.

Para los empleados el involucramiento en la disciplina puede revisarse también en la temática expuesta en el formato P24. Resumen de Datos de la Capacitación

Para motivar el desarrollo de las 5 S’s y especialmente la disciplina se pueden realizar las siguientes actividades en los hoteles, los cuales son una forma sutil de reconocer el buen accionar de los empleados así como los resultados que se han obtenido a medida pasa el tiempo:

- Slogans sobre 5 S’s
- Exhibiciones fotográficas de mejoras
- Mapas de 5 S’s
- Visitas de 5 S’s a departamentos

Para la preparación de la capacitación referirse a los siguientes Procedimientos:

- PROC-02
- PROC-03
- PROC-04
- PROC-05

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN
Formación del personal y participación de la Administración

ÁREA DEL HOTEL
ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Que el personal administrativo y operativo del hotel conozcan los aspectos que permiten aplicar y mantener las 5 S's en las empresas
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Que el personal administrativo conozca las formas de motivar al personal operativo
Objetivo Específico 2:	Que el personal administrativo logre demostrar su compromiso y el de la empresa para la implantación de las 5 S
Objetivo Específico 3:	Al final de la capacitación el personal se comprometa a participar con entusiasmo en la implementación y mantenimiento de las 5 S's

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
ADMINISTRACIÓN	El Papel de la Administración	Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5 S y mantenimiento autónomo.
		Crear un equipo promotor o líder para la Implementación en toda la entidad.
		Suministrar los recursos para la implantación de las 5 S.
		Motivar y participar directamente en la promoción de sus actividades.
		Evaluar el progreso y evolución de la implantación en cada área de la empresa.
		Participar en las auditorias de progreso.
		Aplicar las 5 S en su trabajo.
		Enseñar con el ejemplo.
		Demostrar su compromiso y el de la empresa para la implantación de las 5 S.
OPERACIONES, RECURSOS HUMANOS, MERCADEO	El Papel del personal operativo	Aprender más sobre las 5 S's
		Apoyar a sus compañeros
		Participar con entusiasmo
		Ayudar a promover actividades de 5 S's
		Tomar la iniciativa en la implantación
		Solicitar apoyos y recursos para 5 S's
		Proponer ideas creativas para implantar las 5 S's

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	X
Lectura comprensiva	X
Rotafolio	
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	
Estudio de casos	
Demostración de modelos	X
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	8
Libreta de apuntes	6	Cinta adhesiva	1
Lapiceros	6	Tijeras	
Lápices	6	Marcadores	1
Folletos	6	Fichas Post-it	
Refrigerio	7	Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 125: Costo de Aplicación Paso 14 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 15. Formación del Personal

Se procede a realizar la formación del personal en los aspectos del compromiso que deben asumir en el ofrecimiento del servicio y el papel que la administración del hotel tiene en el desarrollo efectivo de la aplicación de las 5 S's.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 126: Costo de Aplicación Paso 15 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	2	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$50.00
	Horas por dia	Salon	$40.00
	2	Refrigerios	$10.00
		Capacitador	$80.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$190.00**

7. CUADRO RESUMEN

Tabla 127: Costo de Aplicación Total de 5 S`s

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

Fase	Paso	Responsable	Duración	Costo
FASE I. Preparación	Paso 1. Compromiso de la Administración y creación de equipo 5 S's	Equipo que inicia aplicación de la técnica	1	$ 5.00
	Paso 2. Preparar la Capacitación	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	1	$ 20.00
	Paso 3. Capacitar al personal	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	4	$ 895.00
FASE II. SEIRI - Seleccionar	Paso 4. Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados.	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	7	$ 50.00
	Paso 5. Uso de Tarjetas de color	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	15	$ 70.00
Fase III. SEITON - Organizar	Paso 6. Controles visuales.	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	15	$ 40.00
	Paso 7. Mapa 5 S	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	15	$ 35.00
	Paso 8. Marcación de la ubicación	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	10	$ 45.00
Fase IV. SEISO - Limpieza	Paso 9. Se determinan los objetivos de la limpieza	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	5	$ 45.00
	Paso 10. Preparación del manual de limpieza	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	5	$ 25.00
	Paso 11. Preparación del equipo de limpieza	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	1	$ 30.00
	Paso 12. Desarrollo de la Campaña de limpieza	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	5	$ 25.00
Fase V. SEIKETZU - Estandarizar	Paso 13. Asignar trabajos y responsabilidades	Administrador General	8	$ 15.00
Fase VI. SHITSUKE - Disciplina	Paso 14. Formación del personal y el papel de la administración	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador o encargado	1	$ 10.00
	Paso 15. Formación del Personal	Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	2	$ 190.00
TOTAL				**$1,500.00**

8. FORMATOS

Los formatos que se utilizan en la aplicación de las 5 S's son los que se listan a continuación:

- Formato 301
- Formato 302
- Formato 303
- Formato 304
- Formato 305
- Formato 306
- Formato 307

9. CRONOGRAMA DE 5 S`s

Id.	Nombre de tarea	Duración
1	Paso 1. Compromiso de la Administración	1d
2	Paso 2. Preparar la capacitación	1d
3	Paso 3. Capacitar al personal	4d
4	Paso 4. Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados	7d
5	Paso 5. Uso de Tarjetas de color	15d
6	Paso 6. Controles Visuales	15d
7	Paso 7. Mapa 5 S's	5d
8	Paso 8. Marcación de la ubicación	10d
9	Paso 9. Se determinan los objetivos de la limpieza	5d
10	Paso 10. Preparar el manual de limpieza	5d
11	Paso 11. Preparación del equipo de Limpieza	1d
12	Paso 12. Desarrollo de la campaña de limpieza	5d
13	Paso 13. Asignar trabajos y responsabilidades	5d
14	Paso 14. Preparación de la formación del personal	1d
15	Paso 15. Formación del personal	2d

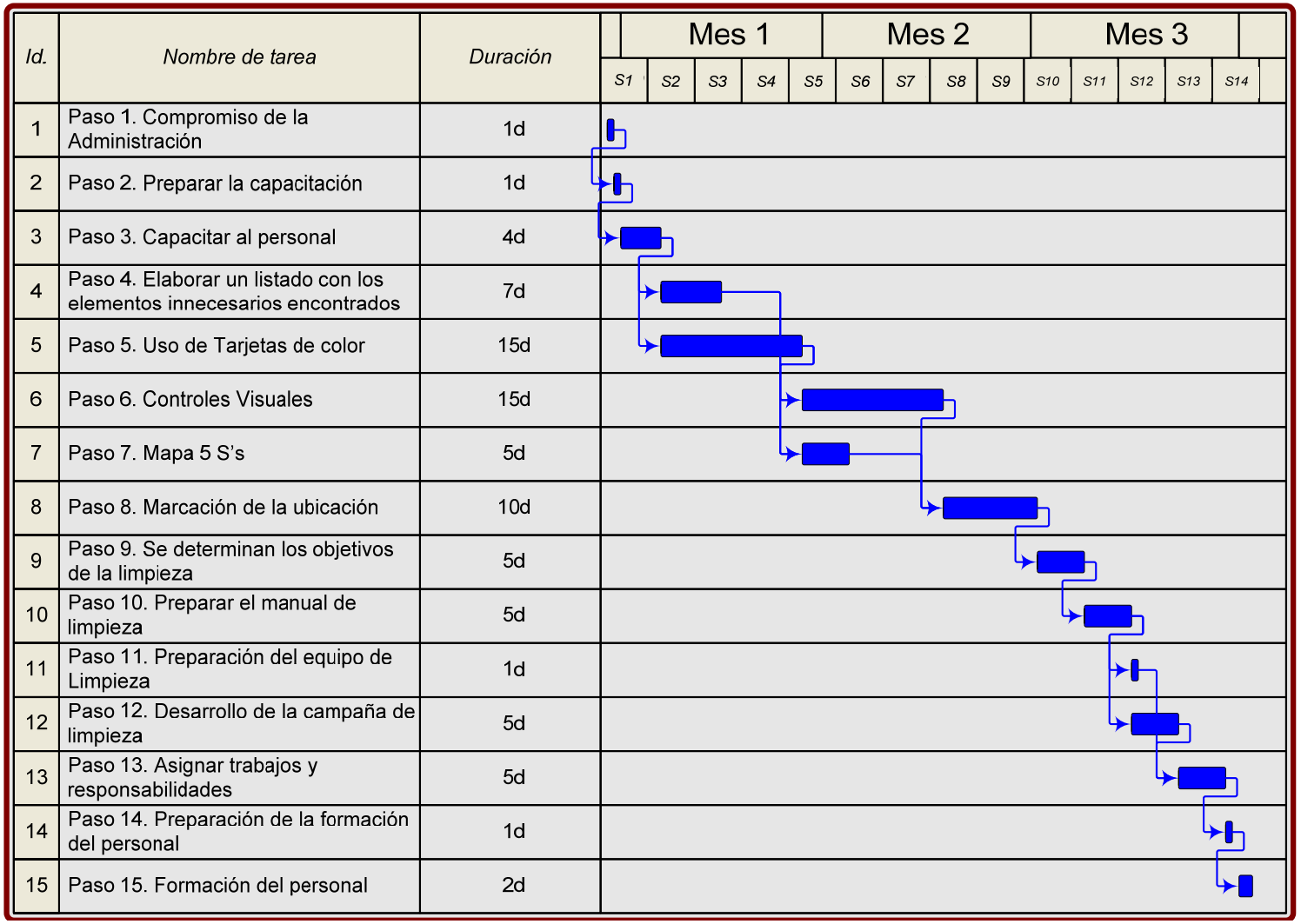
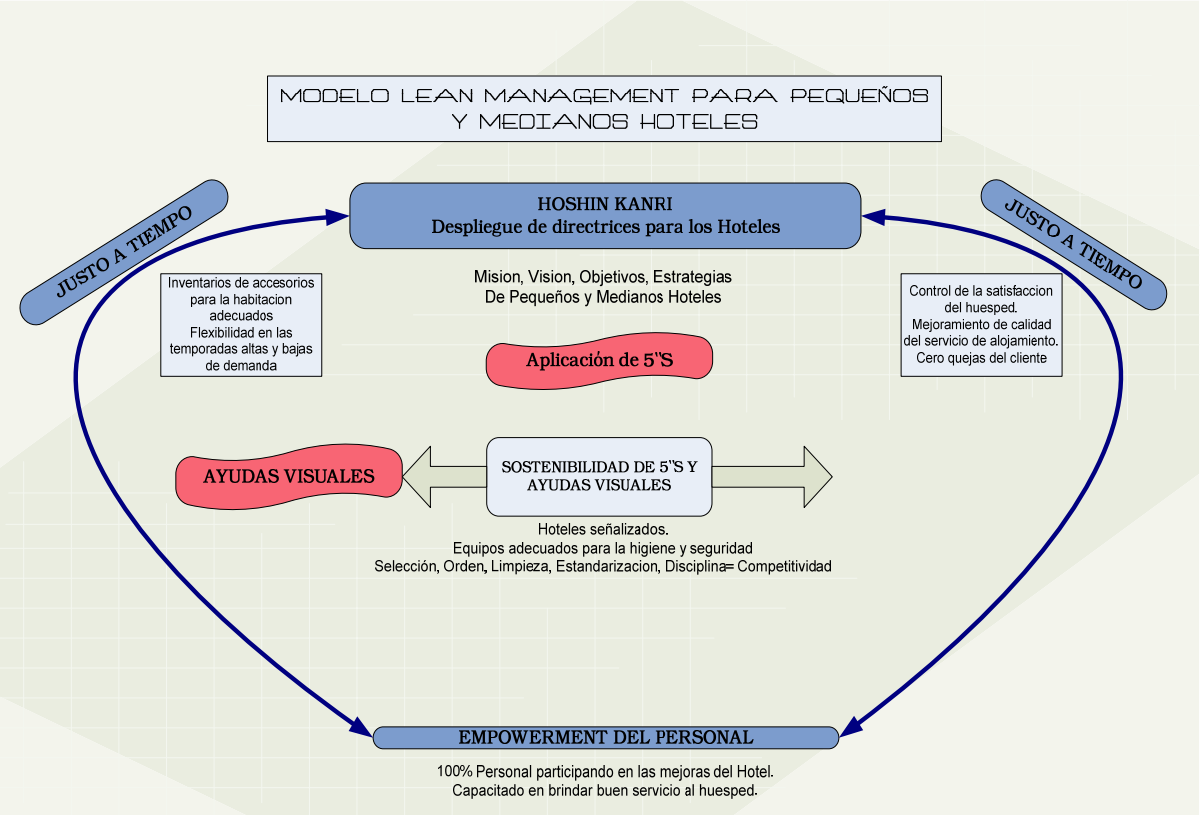


Figura 50: Gantt de 5 S´s

E. AYUDAS VISUALES



1. OBJETIVO

Establecer la secuencia de actividades que los pequeños y medianos hoteles deben realizar para poder aplicar las Ayudas Visuales en las instalaciones y apoyar a las demás metodologías del Sistema Lean Management.

2. ALCANCE

Mediante la aplicación de los controles o ayudas visuales se logra completar un sistema de administración visual, fundamentándose en los resultados de las 5 S's como puede observarse en la siguiente figura:

Figura 51: Pirámide de las Ayudas Visuales

El sistema de administración visual se compone de los siguientes elementos:

1. Identificación del Proyecto
2. Organización del Área de Trabajo
3. Despliegue Visual
4. Medición Visual
5. Control Visual

De los cuales las Ayudas visuales aportan para el Despliegue visual, la Medición y el Control visual como puede observarse.

Los controles visuales una vez sean aplicados establecen:

- ✓ Compartir información
- ✓ Compartir Estándares
- ✓ Indicar alarmas

- ✓ Detener defectos
- ✓ Eliminar defectos

Generalmente estos conceptos son mucho más aplicables a la fabricación de productos, pero pueden ser adaptados para el desarrollo de servicios así como a la administración. (Ver Capítulo VII, Apartado D)

3. POLITICAS

- Cada uno de los pasos que pertenecen a la aplicación de las ayudas visuales dependen de las fechas de uso por parte de las otras técnicas del Sistema Lean Management, por lo que deben respetarse las fechas de aplicación de las mismas y no usar las ayudas visuales deliberadamente.
- La utilización de controles visuales, como las señalizaciones dependerán de las necesidades de cada hotel, siendo los las señales presentadas en el procedimiento ejemplos de las mismas, no necesariamente los diseños mostrados deben ser utilizados en los hoteles.
- Los grupos de limpieza utilizados con el Mapa 5 S's deben contar con al menos un encargado de área, sino es así el Dueño o encargado del hotel debe definir uno inmediatamente.

4. PRESENTACION DEL MODELO

No existe un modelo ya que son herramientas auxiliares para la aplicación de 5 S`s.

5. DIAGRAMA DE FLUJO

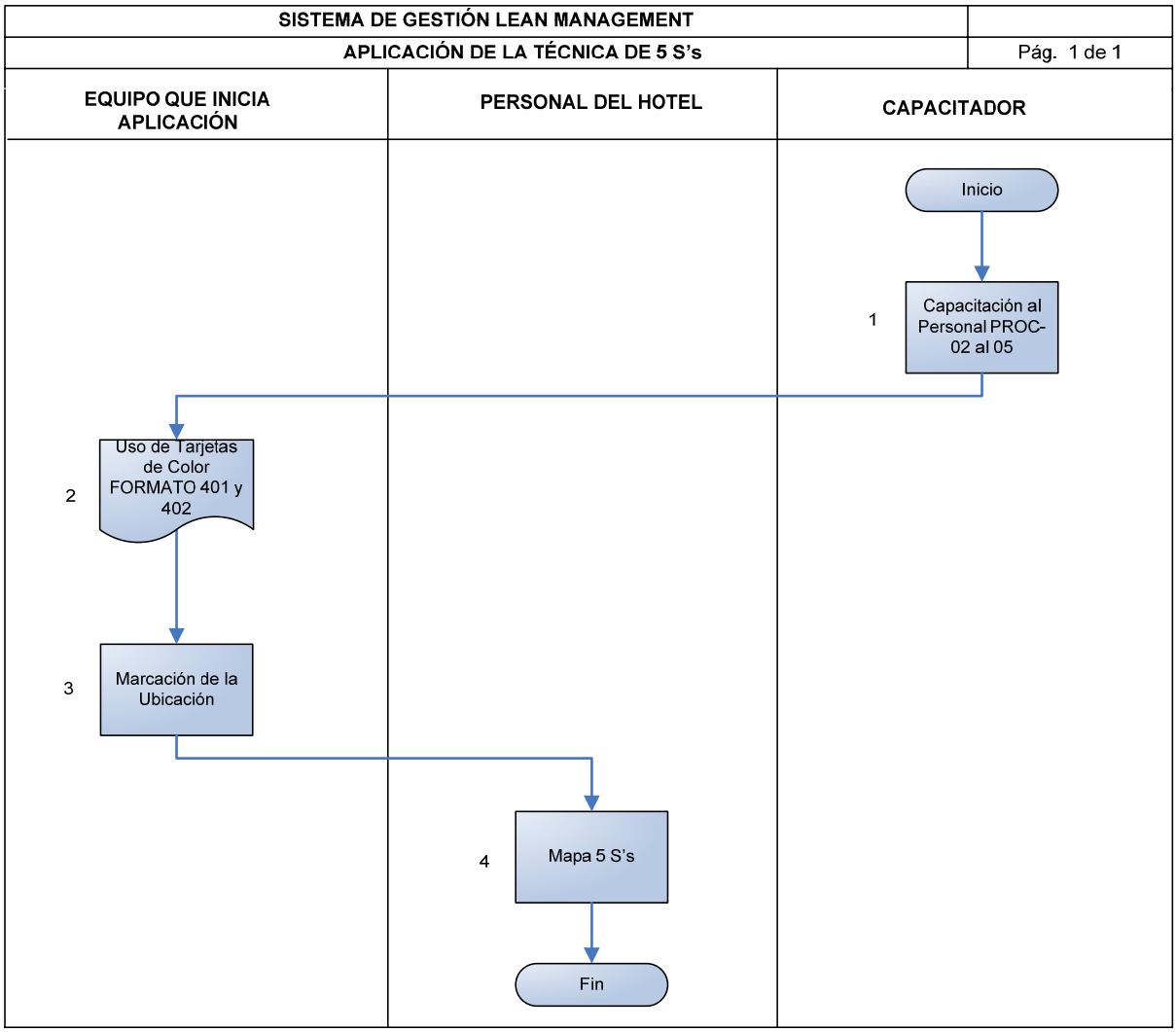


Figura 52: Flujograma de Ayudas Visuales

6. DESCRIPCIÓN DE PASOS

Las ayudas visuales como técnica por sí solas tienen un impacto menor a que al ser utilizadas por otras técnicas de Lean Management, en el presente Modelo de Gestión propuesto se toma en cuenta para el desarrollo de las 5 S's, principalmente en la organización y estandarización, que es uno de los aspectos donde los pequeños y medianos hoteles presentan deficiencias que afectan a la productividad y calidad de su servicio.

Dado que las ayudas visuales existen para apoyar a las demás metodologías de Lean Management, pero en especial a las 5 S's con diversos elementos gráficos, se van a

establecer algunos ejemplos de señales que pueden ser utilizados en los pequeños y medianos hoteles.

Fase I. Capacitación sobre Ayudas visuales

Paso 1. Capacitación al personal

Las ayudas visuales existen debido a que otras técnicas parte de Lean Management también existen y necesitando elementos que visualmente faciliten las actividades laborales y despejen dudas respecto a decisiones en los procedimientos de las empresas. Los hoteles medianos y pequeños también hacen uso de ayudas visuales en algunos casos, aunque necesitan de aplicarse las técnicas como 5 S's y TPM para lograr una mayor eficacia en su utilización.

El personal del hotel necesita contar con una capacitación en cuanto los elementos visuales que serán utilizados en las aplicaciones de 5 S y TPM, por lo que es necesario desarrollar una capacitación, que puede ser realizada junto a la de 5S, específicamente antes de poner en marcha la Fase 2 de Seleccionar, puesto que es cuando se aplican las Ayudas visuales y se mantienen a lo largo de las 5S.

Para desarrollar el contenido de la capacitación es necesario realizarla en las instalaciones del hotel para que el personal vaya estableciendo una relación entre los conceptos de las ayudas visuales y los elementos y áreas con las que se cuentan en la empresa, lo cual es necesario considerar cuando se retomen los pasos de los procedimientos que se encargan de organizar las capacitaciones.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN

FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Ayudas Visuales

ÁREA DEL HOTEL

ADMINISTRATIVA Y OPERATIVAS

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Que el personal al final de la capacitación sea capaz de aplicar las ayudas visuales que sean necesarias para la aplicación de otras técnicas de Lean Management
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Que el personal sea capaz de identificar las necesidades de controles visuales y sean capaces de seleccionar los más adecuados.
Objetivo Específico 2:	Que el personal logre utilizar adecuadamente el Mapa 5 S's

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administrativa y Operativas	Señalización	Concepto de señalización
		Códigos de colores
		Tipos de señales
		Usos generales de las señales
		Ejemplos de señalización
	Mapa 5 S's	Concepto del Mapa 5S
		Usos del Mapa 5S
		Agrupación de artículos por frecuencia de uso
		Distribución de arreadse limpieza
		Ejemplos de aplicación del mapa 5 S

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	X
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	
Estudio de casos	
Demostración de modelos	X
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	4	Cinta adhesiva	1
Lapiceros	4	Tijeras	
Lápices	4	Marcadores	
Folletos	4	Fichas Post-it	
Refrigerio	4	Rotafolio	1
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Para que la capacitación sea desarrollada, es necesaria la presencia de un capacitador familiarizado con las 5S y el TPM. Así como la asignación de los recursos como:

Tabla 128: Costo de Aplicación Paso 1 Ayudas Visuales

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de la técnica, administrador, personal del hotel	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$25.00
	Horas por dia	Salon	$20.00
	2	Refrigerios	$5.00
		Capacitador	$40.00
		Papeleria	$20.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$120.00**

Fase I. Indicaciones, señalización y tarjetas de color

Paso 2. Uso de Tarjetas de Color

En cuanto a las tarjetas de colores, estas son utilizadas para reconocer los diferentes elementos durante la selección, para poder determinar cuáles serán necesarios y cuáles se consideran como desperdicio.

Los artículos que se van a considerar como inútiles o desperdicios pueden ser:

- Materiales defectuosos o cantidades en exceso de pequeños objetos
- Documentos viejos o fuera de uso
- Equipo descompuesto
- Equipos que han quedado fuera de uso
- Artículos de limpieza viejos
- Equipos eléctricos con cables rotos
- Póster
- tableros de avisos fuera de uso

Por lo que se presentan las etiquetas que pueden ser utilizadas en el desarrollo de la selección y organización:

- ✓ Elemento innecesario.

  En la tarjeta se resalta el color rojo, que va ser utilizado para expresar urgencia o preocupación. Esta tarjeta será utilizada para marcar todos los elementos innecesarios pero que no pueden ser retirados de su lugar inmediatamente, sino hasta después de realizar una consulta, para ver más detalles referir al formato 401. Diseño de Tarjetas de Identificación Roja.

- ✓ Elemento necesario.

  La tarjeta será utilizada cuando durante la selección se encuentre algún elemento que pueda ser confundido como innecesario cuando en realidad si es importante para las instalaciones o algún proceso del servicio del hotel.

  Para ver más detalles referir al formato 402. Diseño de Tarjetas de Identificación Verde.

El momento más adecuado para la utilización de las tarjetas de colores es con el paso 4 de las 5S, cuando se elaborar los listados de elementos innecesarios, puesto que luego de conocer cuales artículos son los que funcionan para el servicio del hotel se les identifica con color rojo y la tarjeta anteriormente descrita. Por ende el periodo de tiempo de mayor aplicación de las tarjetas de colores consiste en el mismo periodo de la fase 2, seleccionar.

Los recursos necesarios se describen a continuación:

Tabla 129: Costo de Aplicación Paso 2 Ayudas Visuales

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de 5S, Personal del hotel	15	Recurso Humano	$40.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$20.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$60.00**

Paso 3. Marcación de la ubicación

Una vez que se ha decidido las mejores localizaciones, es necesario un modo para identificar estas localizaciones de forma que cada uno sepa donde están las cosas, y cuantas cosas de cada elemento hay en cada sitio. La utilización de marcadores visuales o controles visuales se tiene en el Paso 6 de las 5S, donde todo debe ser adecuadamente identificable a través una señalización adecuada, tanto para los elementos que se necesitan para la limpieza, como almacenes, señalización de emergencia para los huéspedes, servicios anexos e instalaciones de los hoteles.

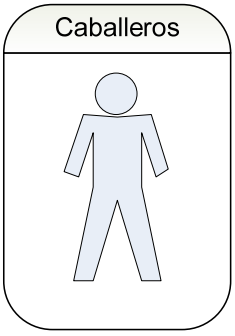
Para esto se pueden emplear unos ejemplos:

a. Indicadores de Ubicación

Salida de Emergencia

Señal de ruta de emergencia

Baño para caballeros



Ejemplos de Señales de Servicios Extras, de Petición y de Emergencia

b. Letreros y Tarjetas

Letrero para recepción

c. Localización de Stock

Para la marcación de posiciones y los controles visuales se han definido los siguientes recursos:

Tabla 130: Costo de Aplicación Paso 3 Ayudas Visuales

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de 5S, Personal del hotel	15	Recurso Humano	$30.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$40.00**

Paso 4. Mapa 5`S

Es un gráfico que muestra la ubicación de los elementos que pretendemos ordenar en un área del edificio.

Los criterios o principios para encontrar las mejores localizaciones de herramientas, equipos, archivadores y útiles son:

- Localizar los elementos en el sitio de trabajo de acuerdo con su frecuencia de uso.
- Los elementos usados con más frecuencia se colocan cerca del lugar de uso.
- Almacenar las herramientas de acuerdo con su función o producto.
- Si los elementos se utilizan juntos se almacenan juntos, y en la secuencia con que se usan.
- Se deben marcar las áreas donde se realizará la limpieza y la organización colocando el nombre de la persona designada como responsable de dicha área.

Figura 53: Ejemplo de Uso del Mapa 5 S de un hotel para los artículos agrupados por frecuencia Y elementos identificados en ubicaciones inadecuadas

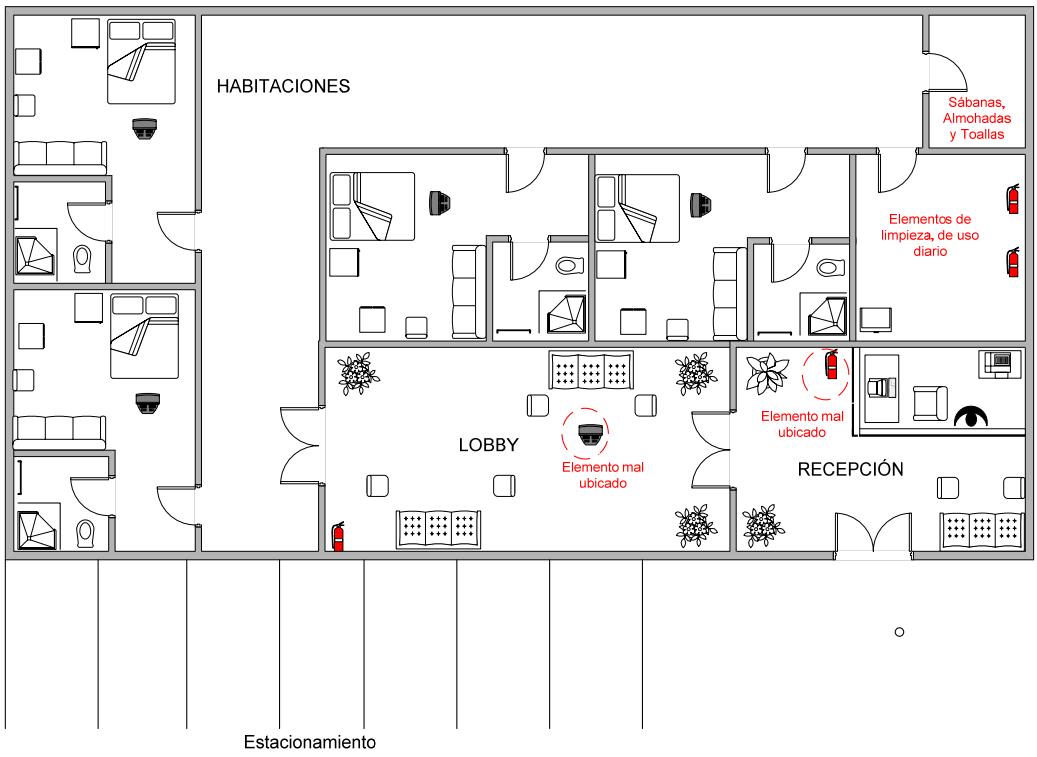
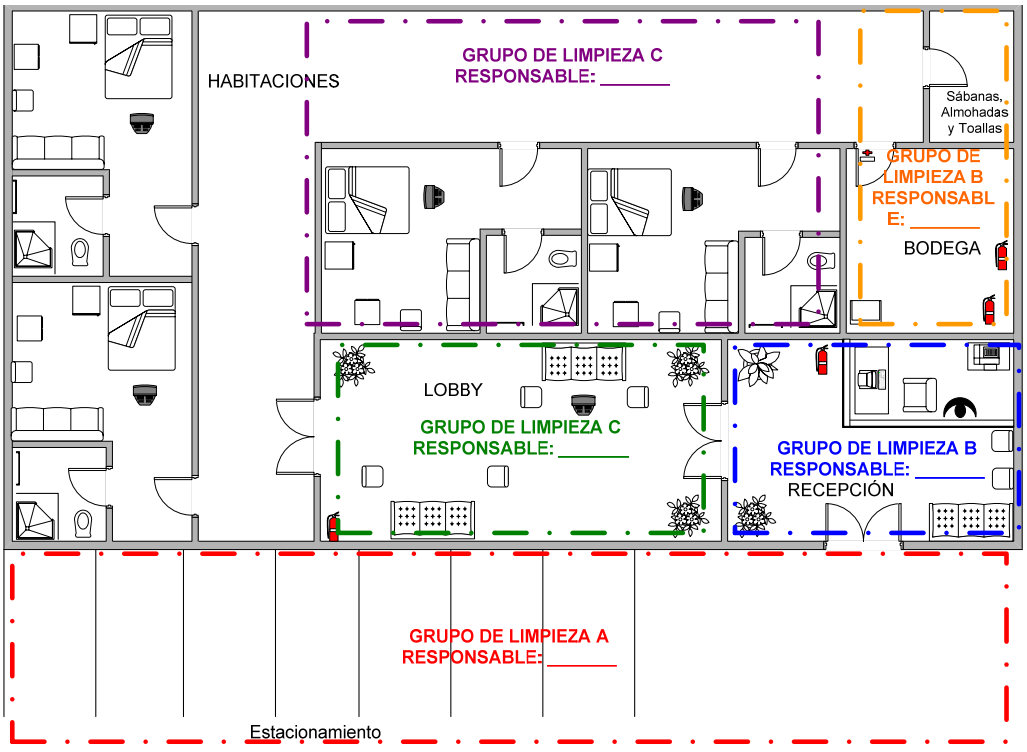


Figura 54: Mapa 5 S para asignar responsabilidades en la Fase de Limpieza de la técnica 5 S.



Generalmente el mapa 5S no se utiliza por si solo, además no presenta mayor resultado en las empresas si se aplica de esa manera, consiste también en una herramienta visual que facilita la asignación de tareas y responsabilidades por áreas, también facilita la identificación y ubicación de elementos necesarios e innecesarios.
La utilidad del Mapa 5S se observa en los pasos 7 y 11 del instructivo de aplicación de las 5S que es donde se presentan las dos variantes del mapa.

Para usar adecuadamente el Mapa 5S, ya sea para la ubicación de áreas y responsables de limpieza o para la ubicación de elementos innecesarios o ubicarlos por su frecuencia de uso se necesitan de los siguientes recursos:

Tabla 131: Costo de Aplicación Paso 4 Ayudas Visuales

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo que inicia aplicación de 5S, Personal del hotel	5	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

7. CUADRO RESUMEN

A continuación se presenta el cuadro resumen, determinando una secuencia de utilización de las ayudas visuales como una técnica en sí, aunque su utilización se vuelve permanente debido al requerimiento de 5S's y TPM para establecer controles visuales a lo largo de sus aplicaciones. El diagrama de Gantt no presenta dependencia de las actividades de las ayudas visuales, lo cual se debe a que tales elementos interactúan con las demás técnicas del modelo de Gestión Lean, y son utilizadas cuando son requeridas por tales técnicas.

Tabla 132: Costo de Aplicación Total de Ayudas Visuales

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

Fase	Paso	Responsable	Duración	Costo
FASE I. Capacitación sobre Ayudas visuales	Paso 1. Capacitación al personal	Capacitador, dueño o administrador, personal del hotel	1 día	$ 120.00
FASE II. Indicaciones, señalización y tarjetas de color	Paso 2. Uso de Tarjetas de Color	Equipo que inicia aplicación de 5S, Personal del hotel	15 días	$ 60.00
	Paso 3. Marcación de la ubicación	Equipo que inicia aplicación de la técnica, Personal del hotel	15 días	$ 40.00
	Paso 4. Mapa 5`S	Equipo que inicia aplicación de la técnica, Personal del hotel	5 días	$ 20.00
TOTAL				**$ 240.00**

8. FORMATOS

- Formato 401
- Formato 402

9. CRONOGRAMA DE AYUDAS VISUALES

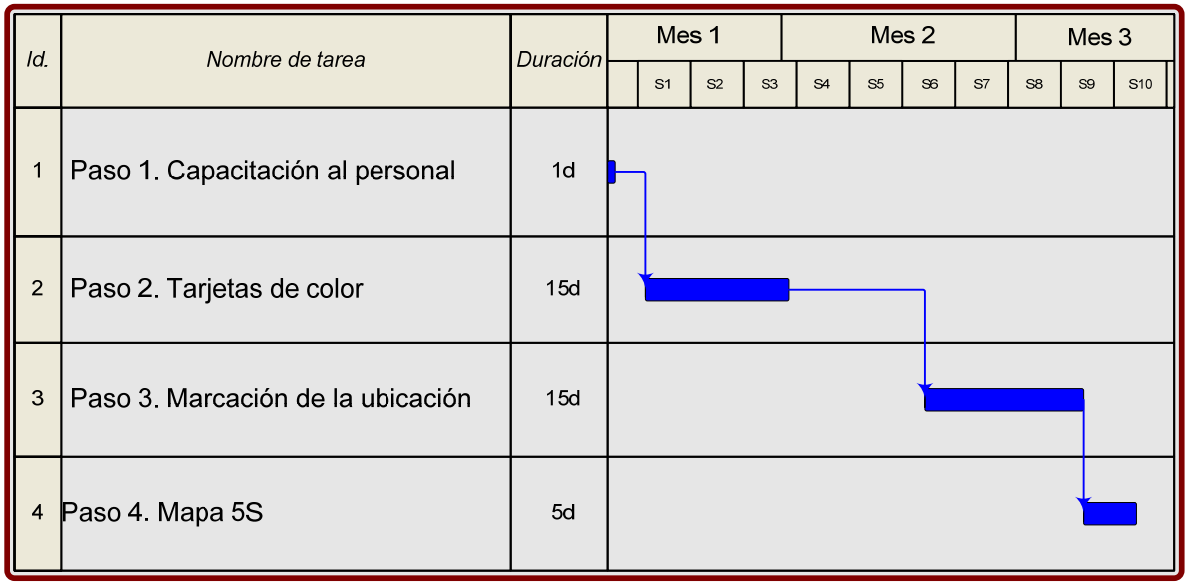
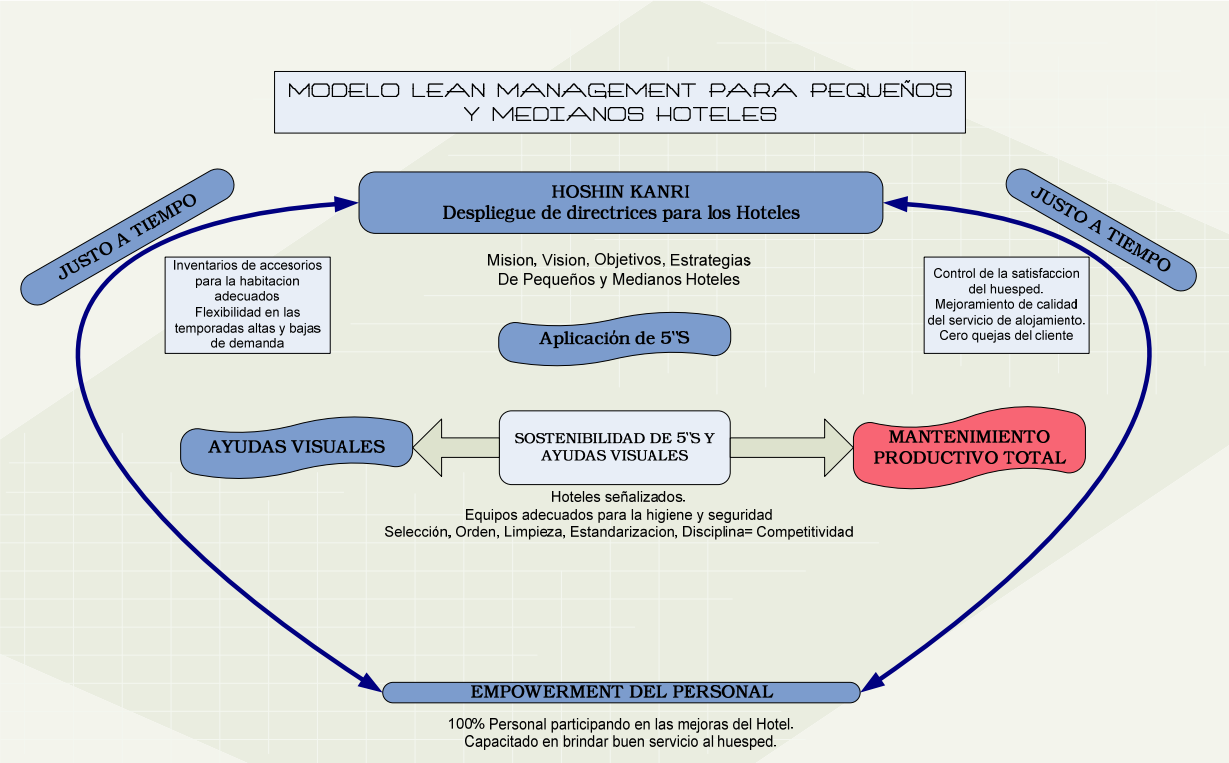


Figura 55: Gantt de 5 S`s

F. TPM


MODELO LEAN MANAGEMENT PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES
JUSTO A TIEMPO
HOSHIN KANRI
Despliegue de directrices para los Hoteles
JUSTO A TIEMPO
Inventarios de accesorios para la habitacion adecuados
Flexibilidad en las temporadas altas y bajas de demanda
Mision, Vision, Objetivos, Estrategias
De Pequeños y Medianos Hoteles
Control de la satisfaccion del huesped.
Mejoramiento de calidad del servicio de alojamiento.
Cero quejas del cliente
Aplicación de 5"S
AYUDAS VISUALES
SOSTENIBILIDAD DE 5'S Y AYUDAS VISUALES
MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL
Hoteles señalizados.
Equipos adecuados para la higiene y seguridad
Selección, Orden, Limpieza, Estandarizacion, Disciplina= Competitividad
EMPOWERMENT DEL PERSONAL
100% Personal participando en las mejoras del Hotel.
Capacitado en brindar buen servicio al huesped.

1. OBJETIVO

Establecer la secuencia de pasos bajo los cuales los Pequeños y Medianos puedan implementar la técnica de Mantenimiento Productivo Total.

2. ALCANCE

La notable importancia que tiene el TPM en la eliminación de desperdicios le confiere un lugar especial tanto en el Sistema Kaizen como en el Sistema Just in Time. Ya que una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas no conocen la gran importancia que tiene para el mejoramiento de sus resultados económicos la implementación de sistemas destinados a mejorar el mantenimiento de los equipos, instalaciones, el mejoramiento en los niveles de calidad, el control y reducción en el consumo de energía, la mayor participación de los empleados vía círculos de control de calidad, círculos de incremento de productividad y sistemas de sugerencias entre otros. Son numerosas las armas de las cuales pueden disponer los pequeños y medianos hoteles, y notables los resultados que de ellas pueden obtener.

Al mejorar los servicios a los clientes y consumidores reduce la rotación de estos y reduce el coste de obtención de nuevos clientes, facilitando las ventas de servicios. Por supuesto que un mejor mantenimiento alarga la vida útil del equipo, accesorios e instalaciones. Todos estos son motivos más que suficientes para considerar muy seriamente su implantación.

Los medidores fundamentales de la gestión de Mantenimiento son:

- Disponibilidad: la fracción de tiempo en que los equipos están en condiciones de servicio.
- Eficacia: la fracción de tiempo en que su servicio resulta efectivo para el cliente.

La aplicación de la técnica nos permitirá tener como beneficios:

- Mejora de calidad del ambiente de trabajo.
- Mejor control de las operaciones de Servicio.
- Incremento de la moral del empleado.
- Creación de una cultura de responsabilidad, disciplina y respeto por las normas.

Aprendizaje permanente.

- Creación de un ambiente donde la participación, colaboración y creatividad sea una realidad.

- Redes de comunicación eficaces.
- Mejorar las condiciones ambientales.
- Cultura de prevención de eventos negativos, Incremento de la capacidad de identificación de problemas potenciales y de búsqueda de acciones correctivas.
- Reducción de los costes de mantenimiento.

Las mejoras que pueden ser percibidas mediante la aplicación del Mantenimiento Productivo Total se extienden desde tanto en el Nivel Administrativo, como Operativo de los Hoteles. Debido a que este permite mejoras en cada uno de los departamentos y áreas del hotel. (Ver Capítulo VII, Apartado E)

3. POLITICAS

- Para iniciar la implementación de TPM se requiere la implementación previa de 5´s
- La capacitación técnica será para el personal con mayor tiempo en el Hotel.
- Un empleado solo podrá capacitarse en dos Temas de Mantenimiento Autónomo como máximo

4. PRESENTACION DEL MODELO

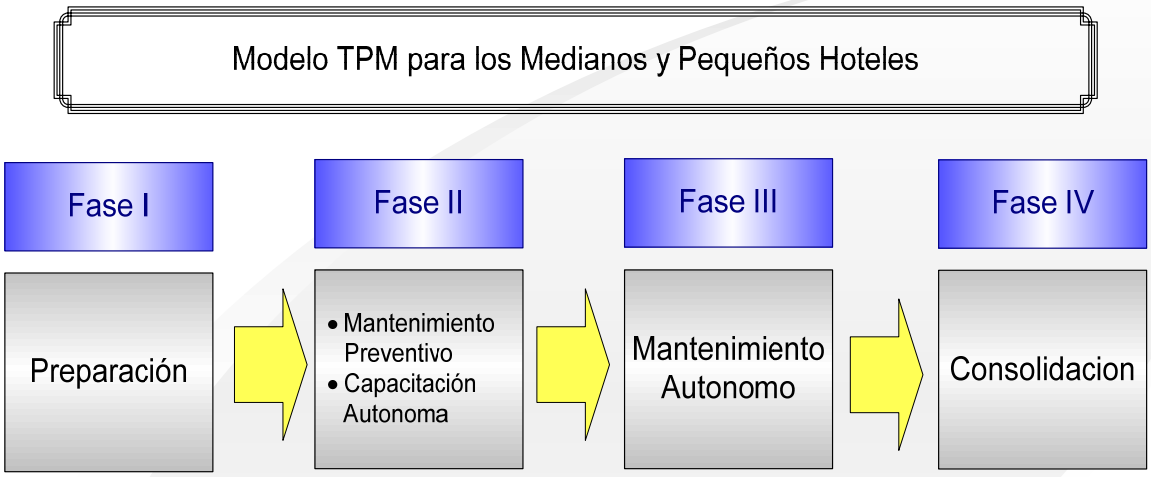


Figura 56: Modelo de Aplicación TPM

5. DIAGRAMA DE FLUJO

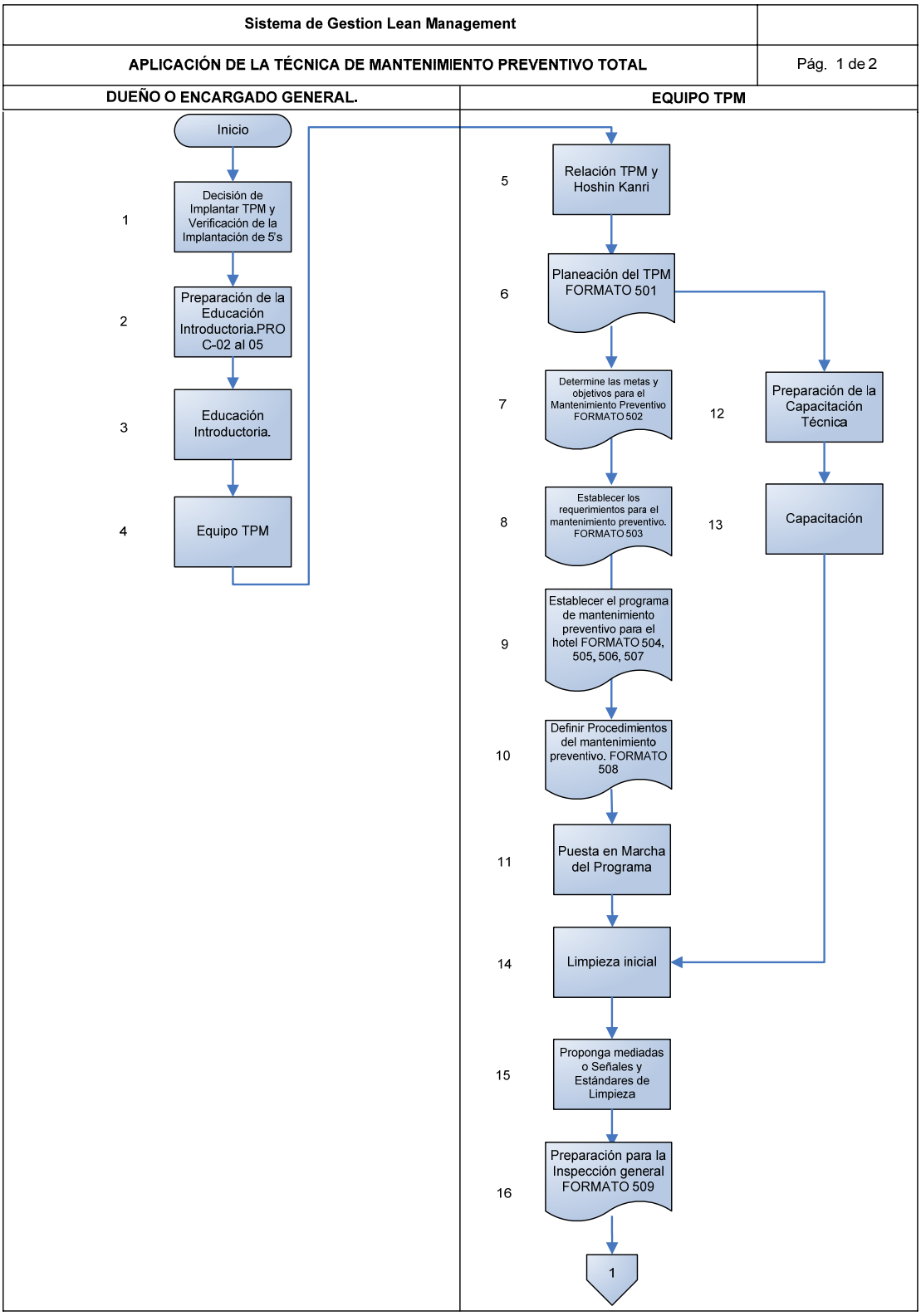


Figura 57: Flujograma TPM Parte 1

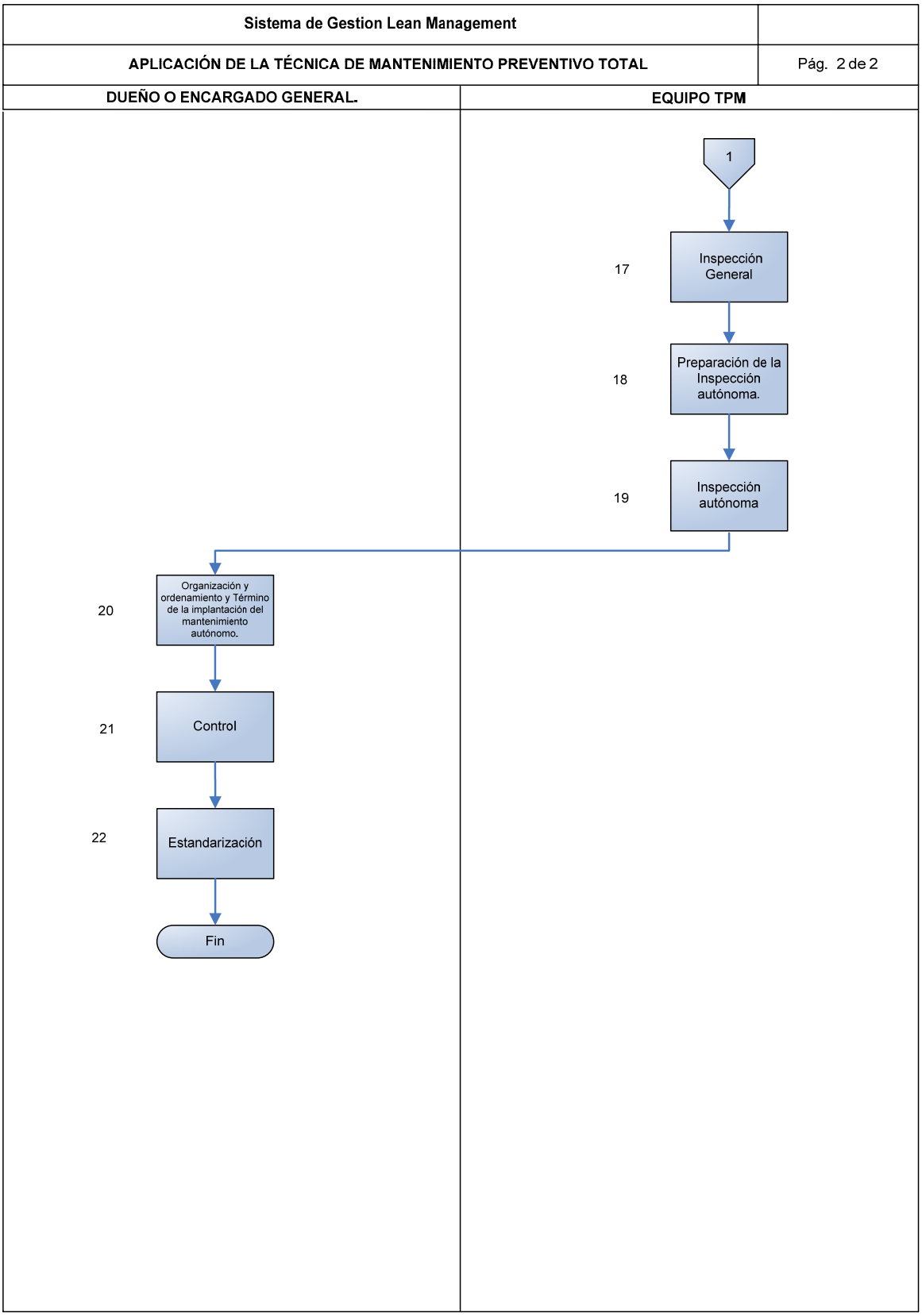


Figura 58: Flujograma TPM Parte 2

6. DESCRIPCION DE PASOS

Fase de Preparación del TPM

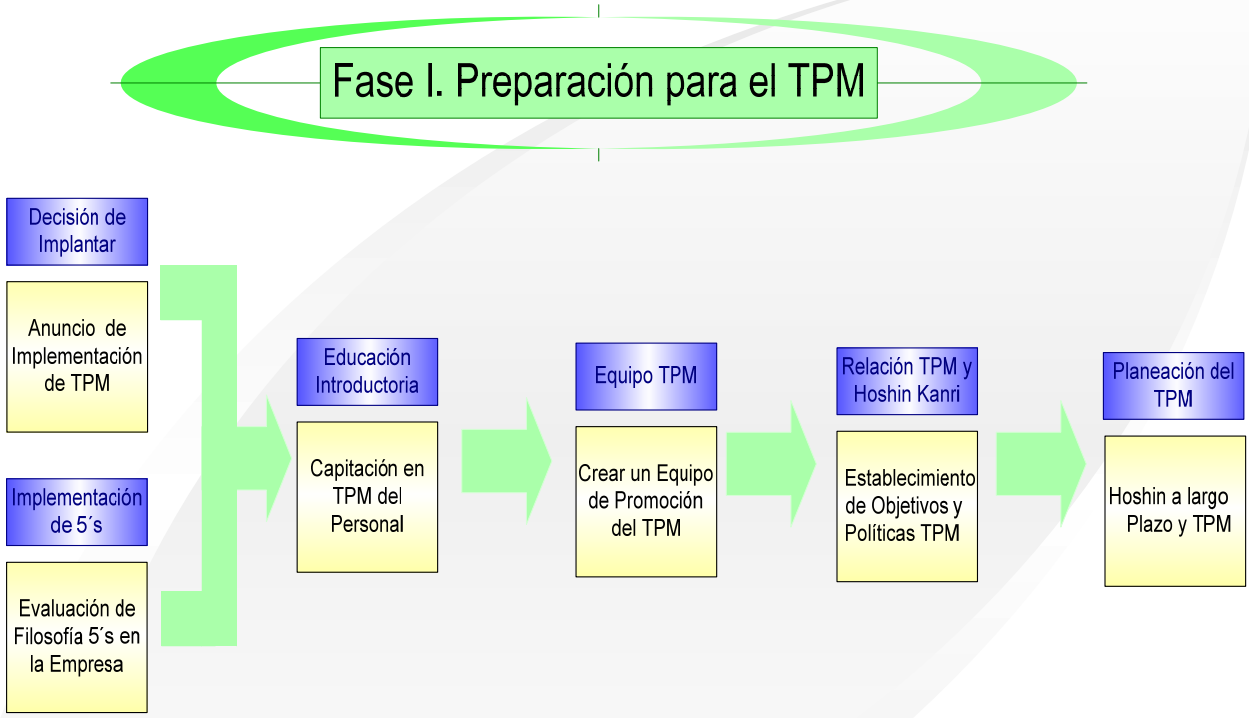


Figura 59: Fase 1 de TPM

Paso 1. Decisión de Implantar TPM y Verificación de la Implantación de 5's

El Nivel Administrativo del Hotel toma la decisión de la implantación del Mantenimiento Productivo Total siendo consientes del Compromiso que deben de adquirir. Teniendo ya implantada la filosofía de la 5´s que es el pilar inicial para el TPM. [25]

La decisión de la Implantación de TPM, debe de ser una decisión consiente y cuando ya se ha tenido éxito con las 5´s.

La decisión se da a conocer en una reunión general con el personal del hotel.

Agenda

- Saludo
- Información de la Decisión de Implantar TPM
- Informar sobre los resultados obtenidos con las 5AS. (preparar una presentación en PowerPoint de 10 diapositivas máximo).

[25] Revisar apartado 5´s en Capítulo VIII

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 133: Costo de Aplicación Paso 1 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$10.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$35.00**

Paso 2. Preparación de la Educación Introductoria.

Para la preparación de la capacitación referirse a los siguientes procedimientos:

PROC-02

PROC-03

PROC-04

PROC-05

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN

FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	ÁREA DEL HOTEL
Introducción al TPM	Administrativa Y Operativa

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Preparacion del Personal para la implementacion de la tecnica TPM
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Personal con conocimientos fundamentales de TPM
Objetivo Específico 2:	Personal capaz de desarrollar planes de mantenimiento
Objetivo Específico 3:	Personal con conocimientos de los Beneficios de la implementacion de TPM

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administrativa y Operativa	1. VISIÓN GENERAL DEL TPM	Origen y desarrollo.
		Características especiales.
		Definición del TPM.
		Actividades fundamentales del desarrollo del TPM
	2. MEJORA ORIENTADA	Que es la mejora orientada.
		Pérdidas y los seis resultados fundamentales.
		Procedimientos paso a paso para la implementación de la mejora orientada.
		Programas de: reducción de pérdidas, mejora de rendimientos, eliminación de defectos, simplificación de procesos.
	3. MANTENIMIENTO AUTÓNOMO	Condiciones básicas del equipo.
		Desarrollo del programa de mantenimiento autónomo.
		Procedimientos paso a paso para la implementación del mantenimiento autónomo.
		Preparación del mantenimiento autónomo, auditorías.
	4. MANTENIMIENTO PLANIFICADO	Gestión del equipo.
		Que es el mantenimiento planificado.
		Creación del sistema de mantenimiento planificado.
		Procedimientos paso a paso para la implementación del mantenimiento planificado.
	5. MANTENIMIENTO DE CALIDAD	Condiciones previas para un mantenimiento de calidad eficiente.
		Elementos básicos de un programa de mantenimiento de calidad.
		Procedimientos para la implementación del mantenimiento de calidad.
		Quien es responsable del mantenimiento de calidad.
	6. TPM EN LAS OFICINAS	Necesidad del TPM en las áreas administrativas y de apoyo.
		Procedimientos para la implementación del TPM en las oficinas.
		Mejora administrativa orientada.
		Mantenimiento autónomo administrativo.
	7. MEDICIÓN DE LA EFICACIA DEL TPM	Establecimiento de metas.
		Evaluación del TPM.
		Indicadores.
		Evaluación del TPM y medición de beneficios.

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Página 1

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	x
Lectura comprensiva	x
Rotafolio	
Resolución de Casos	x
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	
Estudio de casos	
Demostración de modelos	x
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	3	Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices	3	Marcadores	
Folletos	3	Fichas Post-it	
Refrigerio	3	Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 134: Costo de Aplicación Paso 2 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	3	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$20.00
		Total	**$35.00**

Paso 3. Educación Introductoria.

Este paso se lleva a cabo la capacitación siguiendo el programa planeado.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 135: Costo de Aplicación Paso 3 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado y capacitador	3	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$70.00
	Horas por dia	Salon	$60.00
	2	Refrigerios	$10.00
		Capacitador	$120.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	
		Total	**$280.00**

Paso 4. Equipo TPM

Crear una organización de promoción del TPM, esto implica que se debe de formar un grupo dentro de la empresa que se encargue de transmitir la filosofía TPM.

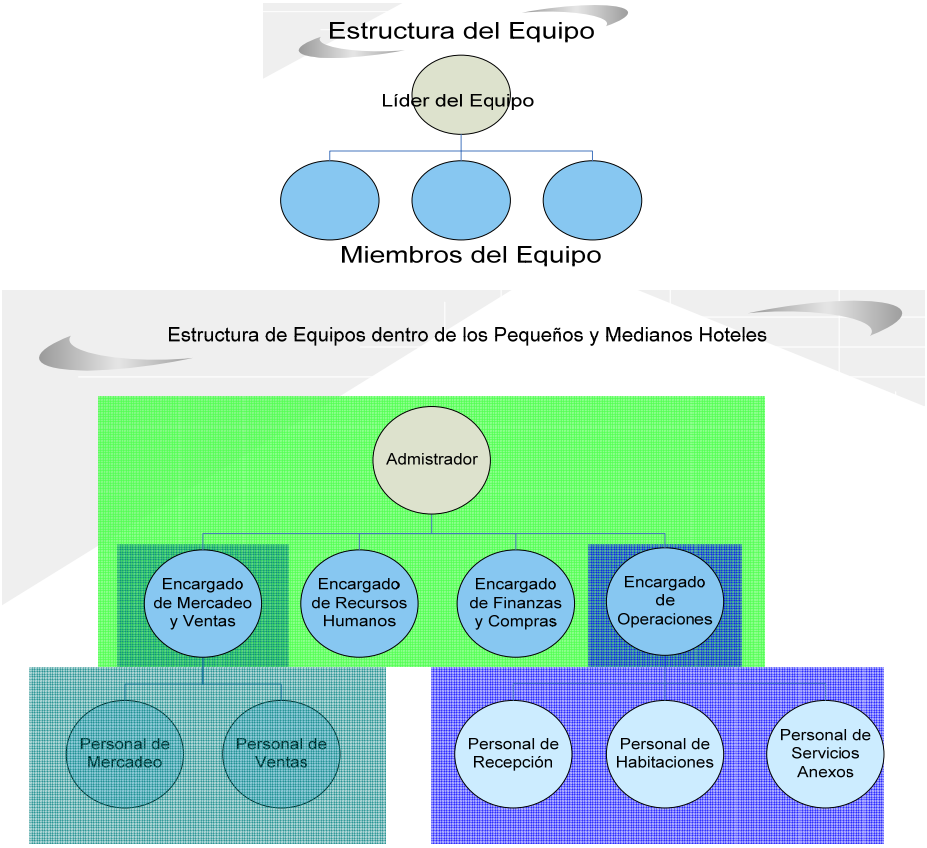


Figura 60: Estructura de Equipos TPM

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 136: Costo de Aplicación Paso 4 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 5. Relación TPM y Hoshin Kanri

Las políticas y objetivos de TPM deben estar en todo de acuerdo a la Visión y Misión del Hotel, hay que fijar objetivos numéricos en el máximo grado posible.

Los objetivos deben ser desafiantes, pero alcanzables a mediano y largo plazo.

En este paso se deben de realizar actividades como:

- Verificar la Visión Hoshin establecida
- Establecer los Objetivos del TPM que sean acordes a la Visión Hoshin(seguir la secuencia establecida en Hoshin Kanri)
- Cuantificar los Objetivos del TPM y establecer los plazos.
- Establecer las Políticas TPM (las políticas son relacionadas con los objetivos, por ejemplo cambiar cada 6 meses las lámparas, etc.).
- Objetivos y Políticas deben incluirse en el Hoshin

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 137: Costo de Aplicación Paso 5 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 6. Planeación del TPM

Se deben de establecer los planes basándose en los objetivos del TPM.

Establecer Actividades del TPM: estas actividades deben de ayudar al logro de los objetivos. Utilizar el Formato 501. Planeación del TPM.

Incluir las actividades del TPM en la Planeación Hoshin General de la Empresa: en cada uno de los planes por área, por nivel y por duración.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 138: Costo de Aplicación Paso 6 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo TPM	2	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$40.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$30.00
		Total	**$85.00**

Fase II. Mantenimiento Preventivo y Capacitación Autónoma

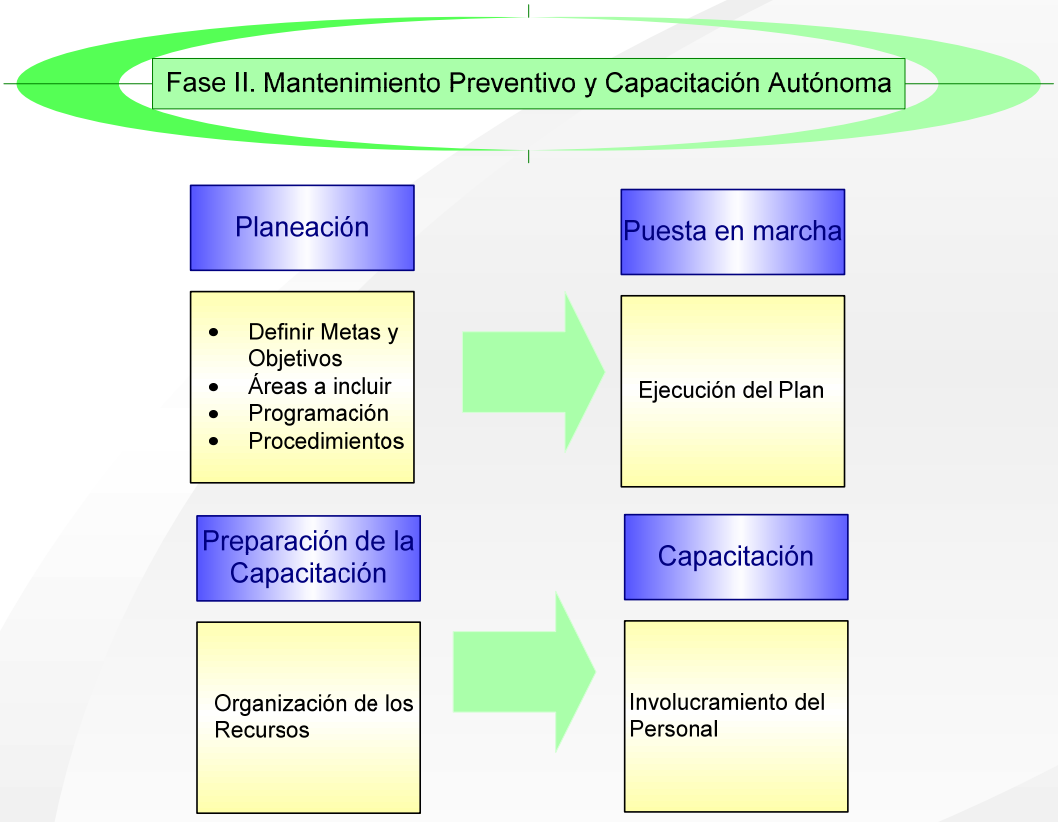


Figura 61: Fase 2 de TPM

Paso 7. Determine las metas y objetivos para el Mantenimiento Preventivo

El primer paso para desarrollar un programa de mantenimiento preventivo es determinar exactamente qué es lo que se quiere obtener del programa. Estos Objetivos deben diseñarse e incluirse en los planteados en Hoshin Kanri. Todo debe de planearse para un periodo de tiempo razonable, en el caso de los hoteles se sugiere semestral debido a los cambios de temporada de estas empresas. Hacer uso del Formato 502. Objetivos y Metas TPM.

Ejemplos de Objetivos:

- Maximizar el uso de las instalaciones de manera que siempre estén aptas y en condiciones de utilización inmediata.
- Lograr con el mínimo costo posible el mayor tiempo de servicio de las instalaciones y equipos.
- Preservar el valor de las instalaciones, optimizando su uso y minimizando el deterioro y, en consecuencia, su depreciación.
- Lograr la creación de un sistema de mantenimiento preventivo capaz de alcanzar metas en la forma más económica posible.

Las metas constituyen los logros cuantitativos a alcanzar en períodos de tiempo razonables. Son imprescindibles para motivar al personal involucrado en su alcance y para medir los resultados operativos del mantenimiento. Se recomienda establecerlas para períodos trimestrales y someterlas a revisión al concluirse el periodo, estas son determinadas por las capacidades del hotel.

Por ejemplo:

- Aumentar el uso de las instalaciones en un 20% en el semestre en curso
- Reducción en los costos de mantenimiento en el mes en un 30%.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 139: Costo de Aplicación Paso 7 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo TPM	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$20.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$30.00**

Paso 8. Establecer los requerimientos para el mantenimiento preventivo.

Determinar los Alcances del Mantenimiento Preventivo usar el Formato 503. Instalaciones para el Plan de Mantenimiento Preventivo.

- Instalaciones o Áreas del Hotel a incluir en el Programa de Mantenimiento: Haga de su programa de mantenimiento preventivo un "sistema activo"; donde participen todos los Empleados.
- Accesorios o Equipos a incluir que se encuentren en las instalaciones o áreas del hotel seleccionadas para el programa.
- Decida si se van a incluir disciplinas adicionales al programa de mantenimiento preventivo.
- Declare la posición del mantenimiento preventivo. Es importante que cualquier persona en el Hotel entienda exactamente qué consideró como el mayor propósito del programa de mantenimiento preventivo. No tiene que ser tan breve, es decir sin sentido, pero tampoco deberá ser tan extenso que cree confusión.
- Medición del mantenimiento preventivo: Ponga particular atención en la medición del progreso, ya que es en donde muchos programas de mantenimiento preventivo fallan. Si no mide el progreso no tendrá ninguna defensa, y como lo sabe, lo primero que se reduce cuando existen problemas de este tipo, es precisamente en el presupuesto del programa de mantenimiento preventivo.
- Desarrolle un plan de entrenamiento. No necesitamos mencionar demasiado sino solo la invariabilidad del requerimiento de un entrenamiento completo y consistente, determine estos requerimientos y desarrolle un plan comprensible para acoplarlo a la línea de tiempo establecida que desarrolló.
- Reúna y organice los datos. Esta puede ser una actividad bastante pesada son diversos los elementos requeridos para ordenar e implementar un programa de mantenimiento preventivo.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 140: Costo de Aplicación Paso 8 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo TPM	3	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$60.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$80.00**

Paso 9. Establecer el programa de mantenimiento preventivo para el hotel

- Los Accesorios y equipos que incluya en el programa de mantenimiento preventivo deben de estar en el listado de equipos. Usar Formato 504. Lista de Equipos y su Identificación.
- Utilizar un registro organizado de los reportes. Por cada uno de los equipos incluidos en el mantenimiento se debe de tener una hoja de vida. Usar Formato 505. Hoja de Control para los Equipos y Accesorios.
- La planeación y el uso de equipos e Instalaciones. Usar Formato 506. Planeación del uso de las instalaciones.
- Establecer criterios para determinar la frecuencia de mantenimiento para cada equipo y colocarlas en su hoja de Control.
- Tabla de frecuencias de mantenimiento preventivo, para el caso del hotel usar tablas quincenales. Calendario quincenal usar Formato 507. Calendario de Mantenimiento

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 141: Costo de Aplicación Paso 9 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo TPM	5	Recurso Humano	$20.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$100.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$125.00**

Paso 10. Definir Procedimientos del mantenimiento preventivo. (Listados de rutinas.)

El programa de mantenimiento preventivo deberá incluir procedimientos detallados que deben ser completados en cada inspección o ciclo. Usar Formato 508. Rutina de Mantenimiento.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 142: Costo de Aplicación Paso 10 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo TPM	3	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$60.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$80.00**

Paso 11. Puesta en Marcha del Programa

Consiste en ejecutar lo planeado, utilizando los formatos establecidos. Es necesario seguir el programa tal como esta planeado de esa manera se evaluara en base a los planes.

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 143: Costo de Aplicación Paso 11 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo TPM	180	Recurso Humano	$0.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$5.00**

Paso 12. Preparación de la Capacitación Técnica

Para la preparación de la capacitación referirse a los siguientes procedimientos:

PROC-02

PROC-03

PROC-04

PROC-05

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Mantenimiento Autónomo

ÁREA DEL HOTEL

Operativa

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Contar con un personal Operativo con la Capacidad de dar el Mantenimiento Autinomo a las Instalaciones.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Personal capaz de dar Mantenimientos de Instalaciones
Objetivo Específico 2:	Personal capaz de dar Mantenimiento a accesorios y equipos del Hotel

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Operativa	Fontaneria	Reparacion de tuberias
		Reparacioon de Baños, Regaderas, lavamanos
	Carpintería	Reparacion de Muebles
		Diseño de Muebles
	Jardinería	Cultivo de Especies Ornamentales
		Mantenimiento de Especies
	Mantenimiento de Instalaciones	Reparacion de Puertas y Ventanas
		Albañileria
		Limpieza y reparacion de canales y cielos falsos
		Reparacion de techos, paredes y pisos
	Electricidad o Electrónica	Conexiones Electricas
		Reparacion de Equipos electricos
		Reparacion de Tomacorrientes e instalaciones
		Mantenimiento de Aires Acondicionados
	Mecánica Automotriz (en el caso de que el hotel cuente con vehiculo para el transporte de clientes)	Mantenimeinto de vehiculos
	Cocina (si se cuenta con este servicio)	Preparacion de desayunos
		Preparacion de Platos Fuertes
		Preparacion de Postres y Bebidas
		Etiqueta

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Página 1

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional		Capacitación con base a competencias	
Charla Expositiva		Lluvia de ideas	
Lectura comprensiva		Estudio de casos	
Rotafolio		Demostración de modelos	
Resolución de Casos		Juego de Roles	
Videoexposición		Preparacion tecnica	x
Debate en panel			

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones		Decoración	
Laptop y Proyector		Etiquetas	
Libreta de apuntes	2	Cinta adhesiva	
Lapiceros	2	Tijeras	
Lápices	2	Marcadores	
Folletos		Fichas Post-it	
Refrigerio		Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad
Materiales para aprendizaje	
transporte a lugar de capacitacion	

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 144: Costo de Aplicación Paso 12 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo TPM	3	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$20.00
		Total	**$30.00**

Paso 13. Capacitación

Consiste en capacitar al personal en esta área, recuerde no los puede enviar a todos a todos las capacitaciones, y deben de realizarse paso a paso. Para esto se calcula la capacitación de 2 empleados en Fontanería, Carpintería, Jardinería, Electricidad y Mantenimiento de Instalaciones. Cada uno en tres áreas diferentes.

Es decir 1 empleado asistirá a capacitaciones de Carpintería, jardinería y mantenimiento de instalaciones, cada curso dura 2 semanas asistiendo 3 días a la semana y 2 horas por día.

Los recursos requeridos para la capacitación son:

Tabla 145: Costo de Aplicación Paso 13 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo TPM	90 días (3 días a la semana)	Recurso Humano	$50.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$1,500.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$45.00
		Total	**$1,600.00**

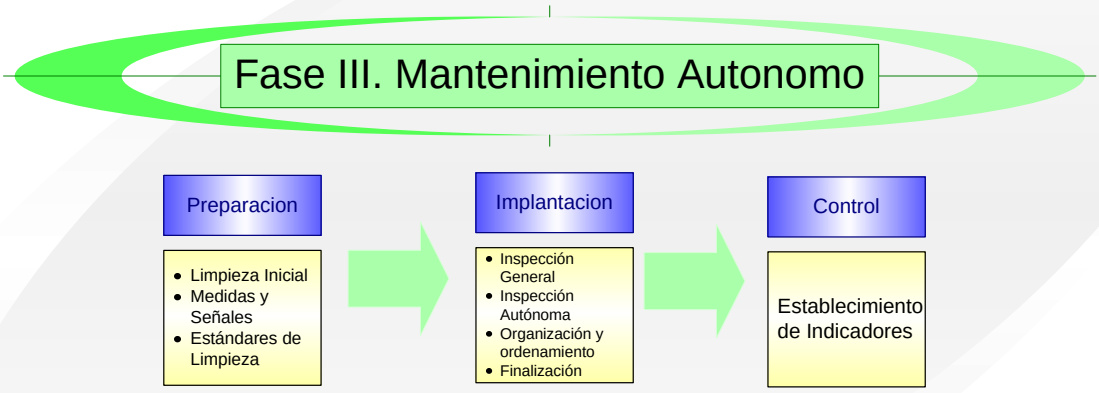


Figura 62: Fase 3 de TPM

Paso 14. Limpieza inicial

Desarrollo del interés del Personal por mantener limpias Instalaciones y Áreas del Hotel. La limpieza es un proceso educativo que provoca resistencia al cambio, esto es debido a que no estamos acostumbrados a trabajar de manera ordenada y limpia, y creemos que el trabajo de limpieza no nos corresponde. Se pueden realizar campañas de limpieza semanales en el hotel en donde todos colaboren, las cuales luego dejaran de llamarse así hasta convertirse en rutinas de trabajo. Esta paso será de fácil desarrollo al contar con un sistema de 5'S

- Preparación de la Campaña, el equipo TPM, establece el día de la semana y se encarga de que los materiales de limpieza estén listos.
- Ejecución se realiza la campaña de limpieza interna.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 146: Costo de Aplicación Paso 14 TPM

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo TPM	2 meses (1 días por semana)	Recurso Humano	$100.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$100.00**

Paso 15. Proponga medidas o Señales y Estándares de Limpieza

Proponga medidas y señale las causas y efectos de la basura y el polvo. Esto de debe incluirse en el programa de Ayudas Visuales que se ha desarrollado en el Hotel.[26]

Cuando ya se han identificado las condiciones básicas, Equipo TPM puede establecer los estándares para un rápido y eficaz trabajo de mantenimiento básico, para prevenir el deterioro. Esto debe de ser complementado con la Técnica de las 5´s la cual ya debe de estar en marcha en el Hotel. Pues es necesario hacer una excelente implementación de las Cinco S, no solo una campaña ni un método simple de limpieza.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 147: Costo de Aplicación Paso 15 TPM

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo TPM	3	Recurso Humano	$20.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$60.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$10.00
		Total	**$100.00**

Paso 16. Preparación para la Inspección general

En este paso se hacen los formatos para el ensayo de la detección de los modos de falla con una inspección general de las instalaciones del hotel así como su equipo y accesorios. En los inicios se pueden utilizar listas de chequeo de instalaciones, Utilizar el Formato 509 Lista de Chequeo TPM.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

[26] Ver apartado de Ayudas Visuales en Capítulo VIII

Tabla 148: Costo de Aplicación Paso 16 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo TPM	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$20.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$40.00**

Paso 17. Inspección General

El Personal tiene que desarrollar su habilidad y destreza para detectar anormalidades. Sin embargo este es el mejor método para producir personal competente y no debe omitirse bajo ninguna circunstancia.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 149: Costo de Aplicación Paso 17 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo TPM	2 meses (1 día por semana)	Recurso Humano	$50.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$50.00**

Paso 18. Preparación de la Inspección autónoma.

Se debe de realizar una guía de inspección autónoma. Aquí se complementan las inspecciones de grupos de trabajo del personal técnico. Además determinar las acciones correctivas.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 150: Costo de Aplicación Paso 18 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Capacitador, Dueño o Administrador, Personal del Hotel	5	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$50.00
	Horas por dia	Salon	$50.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$100.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$10.00
		Total	**$230.00**

Paso 19. Inspección autónoma

Es la realización de una inspección mas especializada y se realizara de ahora en adelante en el hotel como parte de sus actividades normales. Para este caso se realizara su uso en un periodo de 3 meses.

Los recursos para este paso son:

Tabla 151: Costo de Aplicación Paso 19 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo TPM	90 días	Recurso Humano	$0.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	Parte de rutina diaria	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 20. Organización y ordenamiento y Término de la implantación del mantenimiento autónomo.

En este Paso el Nivel Administrativo toman el papel principal en complementar la implantación del mantenimiento autónomo por evaluación del papel del Personal y clarificar sus responsabilidades. Este requiere de una reunión para la evaluación del trabajo del equipo TPM. El dueño o encargado debe preparar previo a la reunión una hoja de evaluación.

Habiendo terminado las actividades de los grupos de trabajo, los trabajadores serán más profesionales y con una moral alta. Por último, ellos se hacen independientes, especialistas, y confiados trabajadores, quiénes pueden buscar o generar su propio trabajo y el mejoramiento del equipo, accesorios, instalaciones y herramientas con autonomía. Esto representa, que las actividades de los grupos de trabajo tuvieron el enfoque de eliminar las seis grandes pérdidas.

Los recursos a utilizar:

Tabla 152: Costo de Aplicación Paso 20 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado general	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 21. Control

En esta fase definen los mecanismos como se mediara el avance de los programas de mantenimiento Preventivo y Autónomo, se deben de determinar utilizando la metodología planteada en Mediciones Lean, ya que estos indicadores formaran parte de todo el Modelo Lean Management para los pequeños y medianos Hoteles.

Los recursos a utilizar:

Tabla 153: Costo de Aplicación Paso 21 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado general	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Fase IV. Consolidación

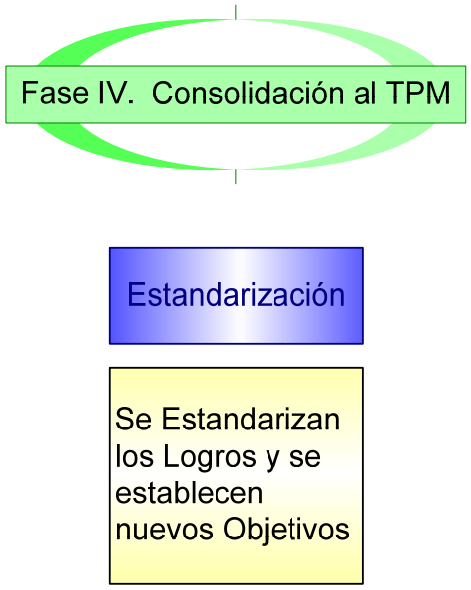


Figura 63: Fase 4 de TPM

Paso 22. Estandarización

Consiste en estandarizar los resultados obtenidos y establecer nuevos objetivos de mejora.

Los recursos necesarios para este paso son:

Tabla 154: Costo de Aplicación Paso 22 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o encargado general	5	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

7. CUADRO RESUMEN

Tabla 155: Costo de Aplicación Paso 1 TPM

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

Fase	Paso	Responsable	Duración	Costo
FASE I. Preparación del TPM	Paso 1. Decisión de Implantar TPM y Verificación de la Implantación de 5's	Dueño o encargado	1 días	$ 35.00
	Paso 2. Preparación de la Educación Introductoria.	Dueño o encargado	3 días	$ 35.00
	Paso 3. Educación Introductoria.	Dueño o encargado y capacitador	4 días	$ 280.00
	Paso 4. Equipo TPM	Dueño o encargado	1 días	$ 15.00
	Paso 5. Relación TPM y Hoshin Kanri	Dueño o encargado	1 días	$ 15.00
	Paso 6. Planeación del TPM	Equipo TPM	2 días	$ 85.00
FASE II. Mantenimiento Preventivo y Capacitación Autónoma	Paso 7. Determine las metas y objetivos para el Mantenimiento Preventivo	Equipo TPM	1 días	$ 30.00
	Paso 8. Establecer los requerimientos para el mantenimiento preventivo.	Equipo TPM	3 días	$ 80.00
	Paso 9. Establecer el programa de mantenimiento preventivo para el hotel	Equipo TPM	5 días	$ 125.00
	Paso 10. Definir Procedimientos del mantenimiento preventivo. (Listados de rutinas.)	Equipo TPM	3 días	$ 80.00
	Paso 11. Puesta en Marcha del Programa	Equipo TPM	180 días	$ 5.00
	Paso 12. Preparación de la Capacitación Técnica	Equipo TPM	3 días	$ 30.00
	Paso 13. Capacitación	Equipo TPM	90 días (3 días por semana)	$ 1,600.00

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

FASE III. Mantenimiento Autónomo.	Paso 14. Limpieza inicial	Equipo TPM	2 meses (1 día por semana)	$ 100.00
	Paso 15. Proponga medidas o Señales y Estándares de Limpieza	Equipo TPM	3 días	$ 100.00
	Paso 16. Preparación para la Inspección general	Equipo TPM	1 días	$ 40.00
	Paso 17. Inspección General	Equipo TPM	2 meses (1 día por semana)	$ 50.00
	Paso 18. Preparación de la Inspección autónoma.	Equipo TPM	5 días	$ 230.00
	Paso 19. Inspección autónoma	Equipo TPM	90 días	$ 15.00
	Paso 20. Organización y ordenamiento y Término de la implantación del mantenimiento autónomo.	Dueño o encargado general	1 días	$ 20.00
	Paso 21. Control	Dueño o encargado general	1 días	$ 10.00
FASE IV. Consolidación	Paso 22. Estandarización	Dueño o encargado general	5 días	$ 20.00
TOTAL				**$ 3,000.00**

8. FORMATOS

- Formato 501
- Formato 502
- Formato 503
- Formato 504
- Formato 505
- Formato 506
- Formato 507
- Formato 508
- Formato 509

9. CRONOGRAMA DE TPM

Id.	Nombre de tarea	Duración
1	Paso 1. Decisión de Implantar TPM y Verificación de la Implantación de 5's	1d
2	Paso 2. Preparación de la Educación Introductoria.	3d
3	Paso 3. Educación Introductoria.	3d
4	Paso 4. Equipo TPM	1d
5	Paso 5. Relación TPM y Hoshin Kanri	2d
6	Paso 6. Planeación del TPM	2d
7	Paso 7. Determine las metas y objetivos	1d
8	Pasos 8. Establecer los requerimientos	3d
9	Paso 9. Establecer el programa de mantenimiento preventivo	5d
10	Paso 10. Definir Procedimientos del mantenimiento preventivo.	3d
11	Paso 11. Puesta en Marcha del Programa	180d
12	Paso 12. Preparación de la Capacitación Técnica	3d
13	Paso 13. Capacitación	90d
14	Paso 14. Limpieza inicial	60d
15	Paso 15. Proponga mediadas o Señales	3d
16	Paso 16. Preparación para la Inspección general	1d
17	Paso 17. Inspección General	60d
18	Paso 18. Preparación de la Inspección autónoma.	5d
19	Paso 19. Inspección autónoma	90d
20	Paso 20. Organización y ordenamiento y Término	1d
21	Paso 21. Control	1d
22	Paso 22. Estandarización	5d

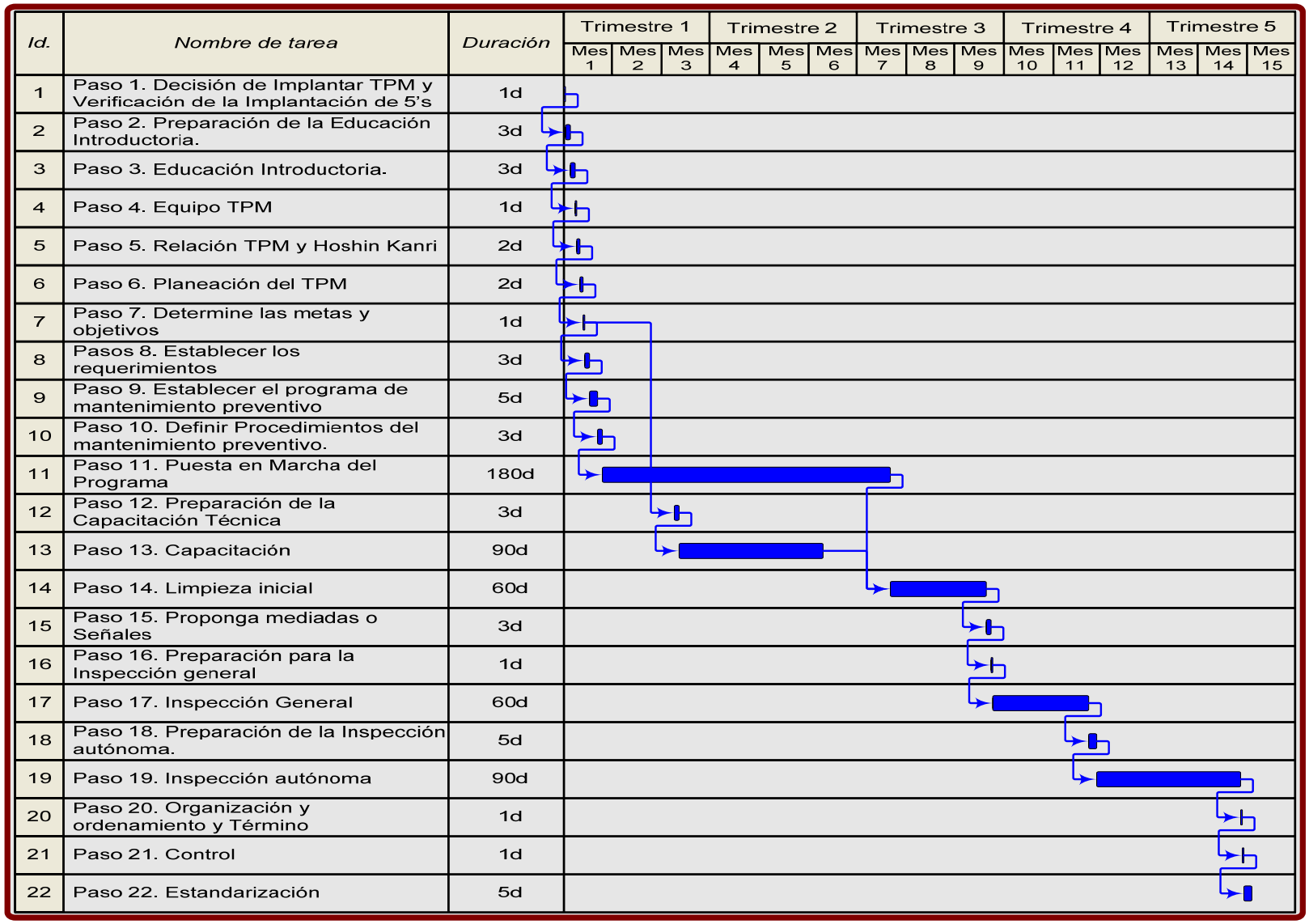
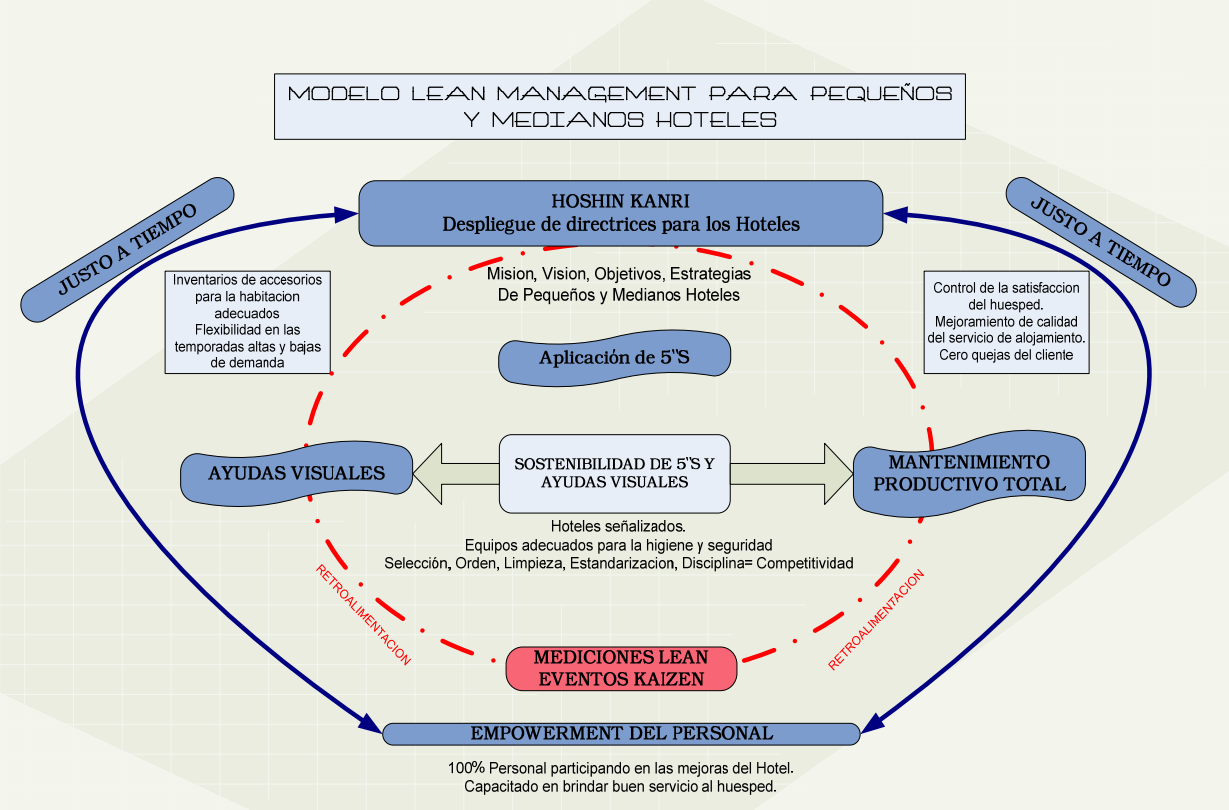


Figura 64: Gantt de TPM

G. EVENTOS KAIZEN



1. OBJETIVO

Determinar cuales son los pasos necesarios para poder aplicar la técnica de Eventos Kaizen en los pequeños y medianos hoteles de El Salvador.

2. ALCANCE

El objetivo de la implementación de kaizen es el de mejorar la productividad de cualquier área o sección escogida en cualquier empresa, mediante la implementación de diversas técnicas y Filosofías de trabajo de Manufactura Esbelta y técnicas de solución de problemas, detección de desperdicios basados en el estímulo y capacitación del personal. Tiene que establecer sistemas totales y no restringirse a ser funcional. Debe adoptar la filosofía de no culpar y no juzgar, tener la mente abierta para hacer que el trabajador participe.

Los beneficios de la implementación de KAIZEN pueden variar de una empresa a otra, pero los típicamente encontrados son los siguientes:

- Aclara roles
- Reducción del tiempo de fabricación
- Mejora el clima organizacional

En el caso de los pequeños y medianos hoteles todas las áreas se verán involucradas en esta técnica, esto se debe a que los eventos kaizen son diseñados, ejecutados y evaluados por cada uno de las áreas a mejorar. (Ver Capítulo VII, Apartado F)

3. POLITICAS

- La realización del evento Kaizen debe de mantener la constancia de participación de un mismo equipo de involucrados de principio a fin.
- Las actividades deben de ser llevadas a cabo en el tiempo estipulado, aunque este pareciera corto, pero es ese el principal objetivo del evento, lograr una mejora en el corto plazo.
- Las agendas deben de ser establecidas de tal forma que se logre la participación de la mayor parte del personal del Hotel.

4. PRESENTACION DEL MODELO

La técnica se resume en los pasos que se presentan a continuación:

Para la aplicación de los eventos Kaizen se ha diseñado el siguiente diagrama:

Figura 65: Modelo de Eventos Kaizen

5. DIAGRAMA DE FLUJO

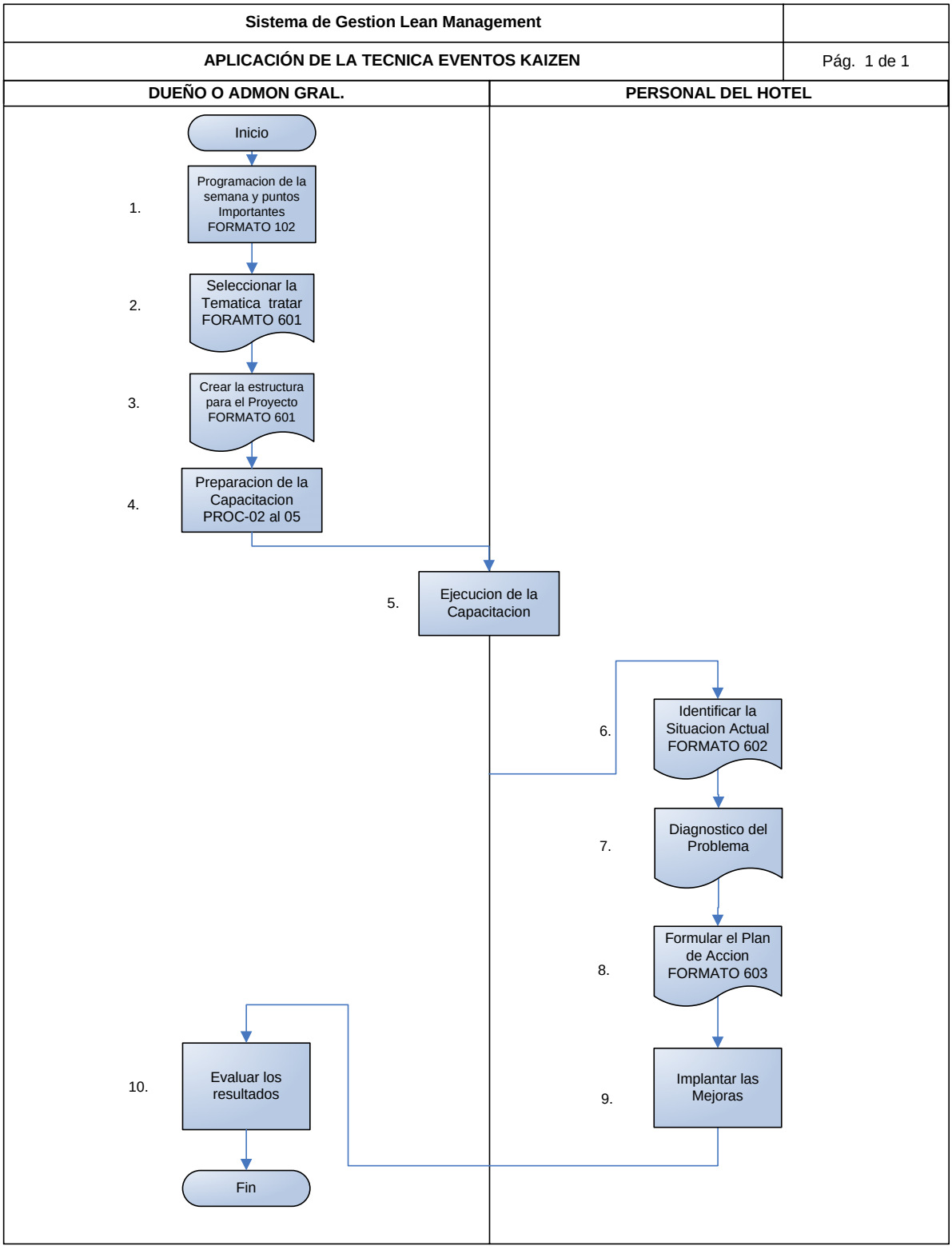


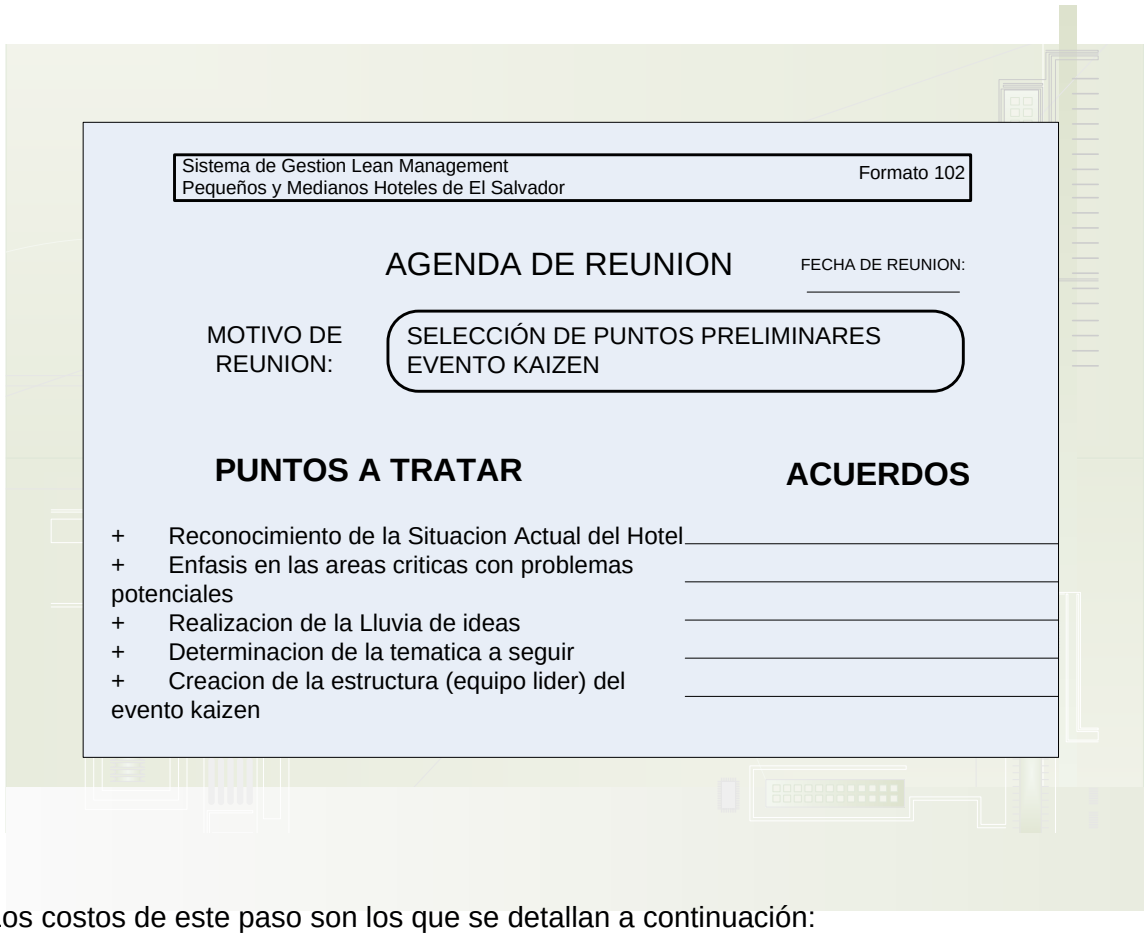
Figura 66: Flujograma de Evento Kaizen

6. DESCRIPCION DE PASOS

FASE I. PRELIMINAR

Paso 1. Preparación de reunión inicial

En este paso se debe de realizar la programación de primera reunión del evento Kaizen con el fin de determinar las actividades generales y los puntos importantes a desarrollar dentro del mismo. De manera general puede ser establecido dada las necesidades identificadas por el administrador general o los dueños.
Para esto se utilizara el formato 102 que se utilizo en la técnica de Empowerment:



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 102

AGENDA DE REUNION

FECHA DE REUNION: _____

MOTIVO DE REUNION: SELECCIÓN DE PUNTOS PRELIMINARES EVENTO KAIZEN

PUNTOS A TRATAR	ACUERDOS
+ Reconocimiento de la Situacion Actual del Hotel	
+ Enfasis en las areas criticas con problemas potenciales	
+ Realizacion de la Lluvia de ideas	
+ Determinacion de la tematica a seguir	
+ Creacion de la estructura (equipo lider) del evento kaizen	

Los costos de este paso son los que se detallan a continuación:

Tabla 156: Costo de Aplicación Paso 1 Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 2. Selección de la temática a tratar

Para poder iniciar con el evento Kaizen es necesario encerrar en una temática los aspectos que se pretenden tratar en la aplicación de la misma. Por lo tanto el responsable para esta selección es el Gerente General, Dueño o Administrador del Hotel. Esta persona seleccionara los puntos críticos de la empresa y adaptara de la mejor forma los pasos que en esta metodología se presentan. Se dará inicio con una lluvia de ideas por parte de los empleados, a través de una pequeña entrevista se conocerá cuales son los aspectos de mejora que se pueden desarrollar en el hotel.

En este paso se busca el desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa

- ✓ Definición clara de metas y objetivos
- ✓ Involucramiento y compromiso de las personas
- ✓ Premios a los esfuerzos

El formato de la lluvia de ideas es el que corresponde llenar en este paso, siendo este el formato 601. Diagnostico evento Kaizen. Además aquí se colocara la temática a tratar lo cual indicara la secuencia de pasos a seguir para cumplir con el evento y los problemas identificados. Finalmente en el formato se coloca una lista de posibles involucrados, los cuales serán definidos en una estructura analizada y determinada por el dueño o administrador general.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 157: Costo de Aplicación Paso 2 Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 3. Crear la estructura para el proyecto

De acuerdo a la temática seleccionada y a las ideas aportadas por el grupo el Coordinador del evento kaizen procederá a crear la estructura de participantes, que en este caso es el equipo de mejora que se encargara de darle seguimiento a la técnica. Por lo tanto el equipo podría estar compuesto por las siguientes personas dentro del hotel:

- ✓ Coordinador (Dueño, Administrador del Hotel)
- ✓ Responsable del Hotel (Representante del dueño en su ausencia)
- ✓ Responsable de Mantenimiento.
- ✓ Responsable de habitaciones.

Esta es una estructura básica, se pueden incorporar mas personas de acuerdo al personal que se encuentra involucrado en el hotel. Es importante mencionar que el equipo es multidisciplinario, por lo tanto cualquier invitado externo puede dar un enfoque adicional a la mejora como:

- ✓ Representante de Tours.
- ✓ Representantes de Asociaciones involucradas, entre otros.

Se debe valorizar el trabajo en equipo:

· Kaizen promueve la participación del trabajo en equipo

· Establece metas claras a los equipos

· Todos participan en el equipo y todas las ideas son bienvenidas

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 158: Costo de Aplicación Paso 3 Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 4. Preparación de la capacitación

Para la preparación de la capacitación referirse a los siguientes procedimientos:

PROC-02

PROC-03

PROC-04

PROC-05

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Introduccion a los eventos Kaizen

ÁREA DEL HOTEL

Administrativa
Y Operativa

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Al final de la capacitacion el personal del hotel podra realizar mejoras contunias en el mismo a traves de la realizacion de eventos kaizen.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Determinar que son los eventos kaizen
Objetivo Específico 2:	Conocer cuales son los principales beneficios de agregar mejoras al negocio.
Objetivo Específico 3:	Conocer cuales son las areas de mejora del negocio y los resultados que se podrian esperar.

CONTENIDO TEMÁTICO

Área	Tema	Contenido
Recursos Humanos, Mercadeo y Operaciones	Principios básicos para iniciar la implantación de Kaizen	▪ Descartar la idea de hacer arreglos improvisados
		▪ Pensar en como hacerlo, no en porque no puedo hacerlo
		▪ No dar excusas, comenzar a preguntarse porque ocurre tan frecuente
		▪ No busques perfección apresuradamente, busca primero el 50% del objetivo
		▪ Si cometes un error corrígelo inmediatamente
		▪ No gastes dinero en Kaizen, usa tu sabiduría
		▪ La sabiduría surge del rostro de la adversidad
		▪ Para encontrar las causas de todos tus problemas, pregúntate cinco veces ¿Por qué?
		▪ La sabiduría de 10 personas es mejor que el conocimiento de uno
		▪ Las ideas de Kaizen son infinitas Los Eventos Kaizen
	Principios básicos para iniciar la implantación de Kaizen	▪ ¿Qué es el evento Kaizen?
		▪ Objetivo del Evento Kaizen
		▪ Beneficios de Evento Kaizen

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	x
Lectura comprensiva	x
Rotafolio	x
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	x
Estudio de casos	
Demostración de modelos	
Juego de Roles	x

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	3	Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices	3	Marcadores	3
Folletos	3	Fichas Post-it	
Refrigerio	3	Rotafolio	1
Videocasetera		Papel de Rotafolio	5

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 159: Costo de Aplicación Paso 4 Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 5. Ejecución de la capacitación

El personal debe de conocer las razones, orígenes, beneficios entre otros aspectos para la realización del evento kaizen, por lo tanto se sugiere como siguiente paso la realización de una pequeña capacitación conceptual al personal.

Tabla 160: Costo de Aplicación Paso 4 Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general, grupo	2	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$75.00
	Horas por dia	Salon	$60.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$90.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$245.00**

FASE II. PLANEACION

Paso 6. Identificar la situación actual

En esta etapa de la identificación de las condiciones actuales es necesario que el equipo pueda realizar una descripción cualitativa y cuantitativa de toda la situación que ha sido seleccionada mejorar. Se debe de tener costos del problema, tiempos afectados, clientes perjudicados, etc.
Para esto se sugiere la utilización del diagrama de espina de pescado el cual podrá facilitar a las personas la conceptualización de la misma.

Se utilizara un formato como recurso adicional para identificación de la situación actual mas ordenada, el cual será el formato 602. Espina de Pescado evento Kaizen.

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 7. Diagnostico del problema

Cuando ya se posee la descripción específica de todos los elementos que intervienen en el planteamiento del problema es necesario trabajar con el equipo para el resumen del problema planteado que permitirá enfocar las mejoras a cierto espacio.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha del paso No 6 y 7 son:

Tabla 161: Costo de Aplicación Paso 6 y 7 Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 8. Formular Plan de Acción

El plan de acción debe de ser concreto y resumido, con actividades que sean factibles de realizar, el hecho de sobrecargarlo puede hacer que las soluciones sean complejas, costosas y poco realizables en el corto plazo. Los eventos Kaizen deben de poder implantarse de manera breve.
El formato que se sugiere utilizar es el formato 603. Plan de Acción del Evento Kaizen.; el cual corresponde a la elaboración de planes de acción.

Se determinan las actividades a desarrollar para llevar a cabo la mejora, a cada una de estas se les coloca su respectivo responsable, el cual velara porque las actividades sean desarrolladas de acuerdo a lo planeado. La descripción de la actividad con su tiempo y resultados permitirán monitorear los indicadores establecidos como parámetros de comparación con la situación actual.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 162: Costo de Aplicación Paso 8 Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

FASE III. MEJORA

Paso 9. Implantar las mejoras

Las actividades se van desarrollando de acuerdo a lo que ha sido planificado. Por lo tanto es necesario darle el seguimiento adecuado. Para ello se recomienda asignar una parte física del hotel para poder colocar un tablero de resultados el cual sirva para documentar el evento kaizen en cada una de sus etapas, desde la formulación del mismo hasta la presentación de resultados.

Aquí se debe destacar la participación de todo el personal y hacer los debidos reconocimientos por las mejoras implementadas, se deben de tener los medios de motivación para lograr que las mejoras se implementen por tiempo indefinido hasta que estas sean parte de la cultura de las personas.
Se realiza a través de gráficos, planes de acción, pizarrones de mejoras, etc.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 163: Costo de Aplicación Paso 9 Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Nota: Los costos podrán aumentar de acuerdo a las mejoras que sean propuestas, para lo cual deberá de realizarse por aparte el análisis de la inversión a realizar.

Paso 10. Evaluar los resultados

Los resultados obtenidos deben de ser comparados contra la descripción de la situación actual que se documento al inicio del evento kaizen, estos deben de ser capaces de reflejar que la situación propuesta ha presentado las mejoras esperadas.
También son publicados en la pizarra de mejora que se haya establecido en el hotel.

Los aspectos a considerar para la puesta en marcha de este paso son:

Tabla 164: Costo de Aplicación Paso 10 Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

7. CUADRO RESUMEN

Tabla 165: Costo de Aplicación Total de Evento Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

Fase	Paso	Responsable	Duración	Costo
FASE I. PRELIMINAR	Paso 1. Preparación de reunión inicial	Dueño o administrador General	1 día	$ 10.00
	Paso 2. Selección de la temática a tratar	Dueño o administrador General	1 día	$ 15.00
	Paso 3. Crear la estructura para el proyecto	Dueño o administrador General	1 día	$ 15.00
	Paso 4. Preparación de la capacitación	Dueño o administrador General	1 día	$ 20.00
	Paso 5. Ejecución de la capacitación	Dueño o administrador General, grupo	2 días	$245.00
FASE II. PLANEACION	Paso 6. Identificar la situación actual	Dueño o administrador General	1 día	$ 20.00
	Paso 7. Diagnostico del problema	Dueño o administrador General	1 día	$ 20.00
	Paso 8. Formular Plan de Acción	Dueño o administrador General	1 día	$ 20.00
FASE III. MEJORA	Paso 9. Implantar las mejoras	Dueño o administrador General	1 día	$ 20.00
	Paso 10. Evaluar los resultados	Dueño o administrador General	1 día	$ 20.00
TOTAL				**$ 405.0**

8. FORMATOS

- Formato 102
- Formato 601
- Formato 602
- Formato 603

9. CRONOGRAMA EVENTOS KAIZEN

Id.	Nombre de tarea	Duración
1	Paso 1. Preparacion de reunion inicial	1d
2	Paso 2. Seleccionar la tematica a tratar	1d
3	Paso 3. Crear la estructura para el proyecto	1d
4	Paso 3. Preparacion de la Capacitacion	1d
5	Paso 5. Ejecución de la Capacitacion	2d
6	Paso 6. Identificar la situación actual. Paso 7. Diagnostico del problema	1d
7	Paso 8. Formular Plan de Accion	1d
8	Paso 9. Implantar las mejoras	1d
9	Paso 10. Evaluar los resultados	1d

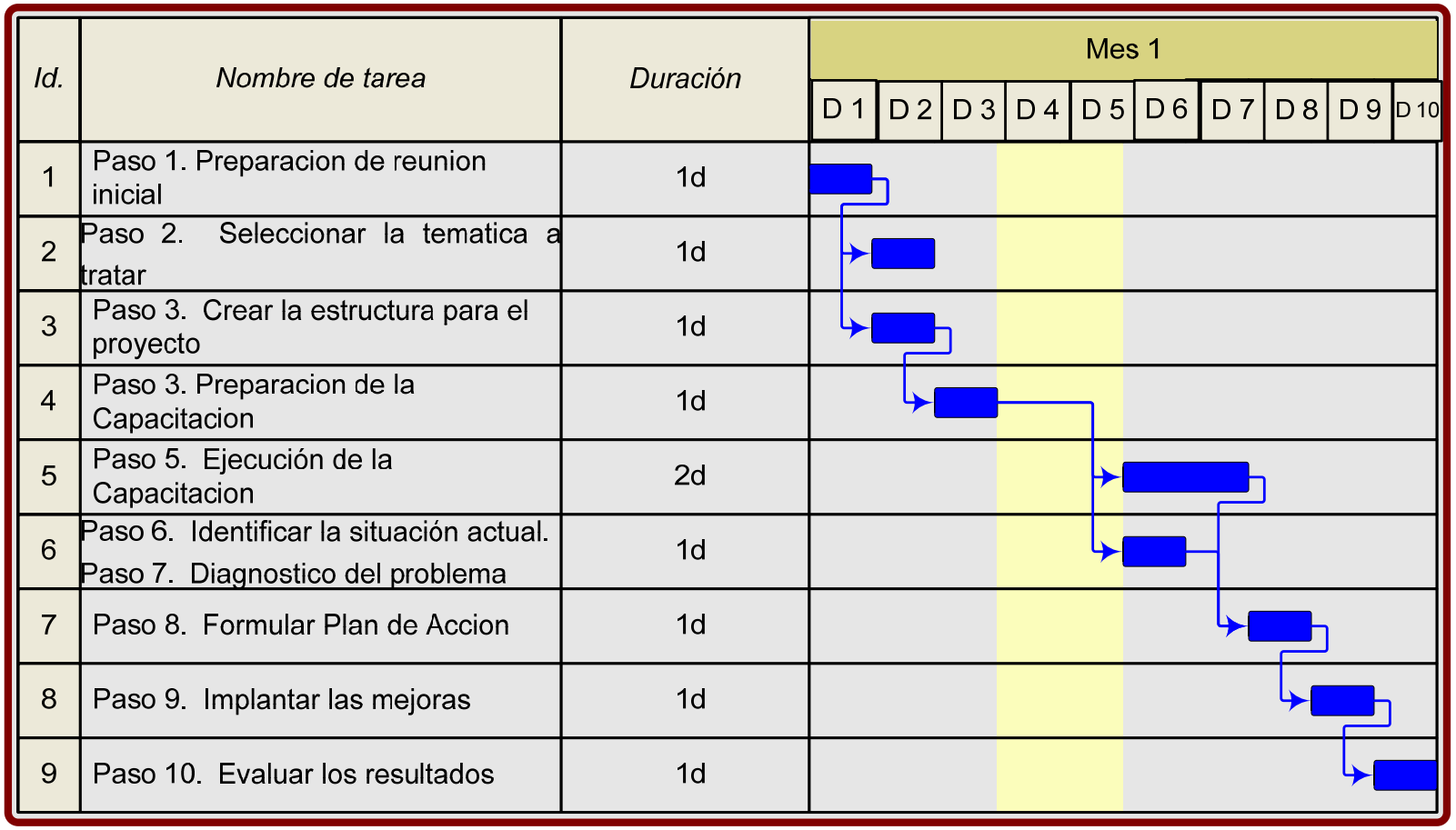
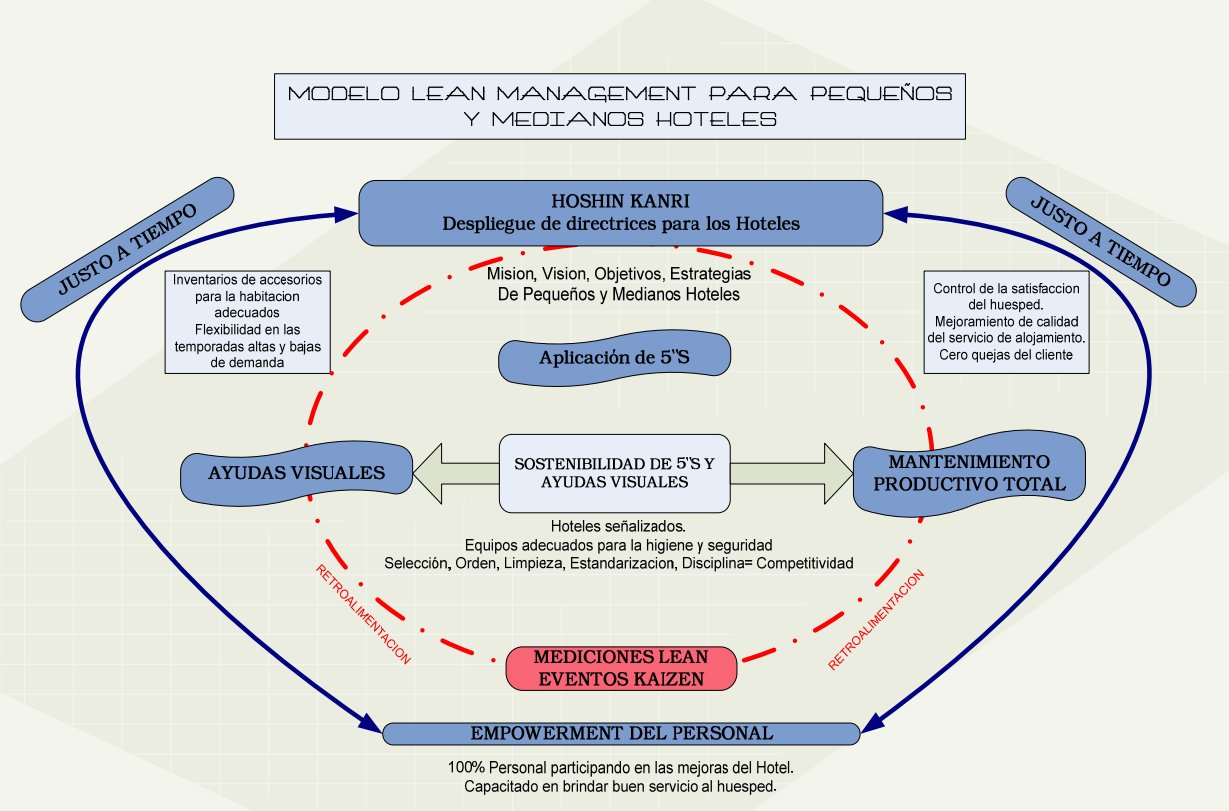


Figura 67: Gantt de Evento Kaizen

H. MEDIBLES LEAN



1. OBJETIVO

Establecer la secuencia de pasos bajo los cuales los Pequeños y Medianos pueden implementar la técnica de Control de Medibles Lean.

2. ALCANCE

La aplicación de las mediciones lean permiten a las empresas:

- Liga los objetivos de la administración con las actividades de todo el hotel
- Establece una referencia para la mejora del servicio del Hotel
- Identifica actividades necesarias de mejora y ayuda a eliminar el desperdicio
- Cuantificar, documentar y repetir las mejores prácticas para el servicio de alojamiento.

Las mediciones lean involucran los resultados obtenidos por la gestión empresarial de todo el hotel, sin embargo se establecen por el nivel Administrativo, pues son los encargado de definir los parámetros de evaluación, así como los puntos críticos en los que se debe tener control y monitoreo constante. (Ver Capítulo VII, Apartado G)

3. POLITICAS

- Los indicadores deben de modificarse semestralmente.
- Para el establecimiento de los indicadores debe de realizarse con la participación del cargado de operaciones.
- El cálculo de los indicadores se debe de realizar trimestralmente.
- Las acciones correctivas deben de considerarse en la planeación Hoshin Kanri.

4. PRESENTACION DEL MODELO

A continuación se presenta el diseño del modelo bajo el cual funcionara la aplicación de la técnica de medibles lean:

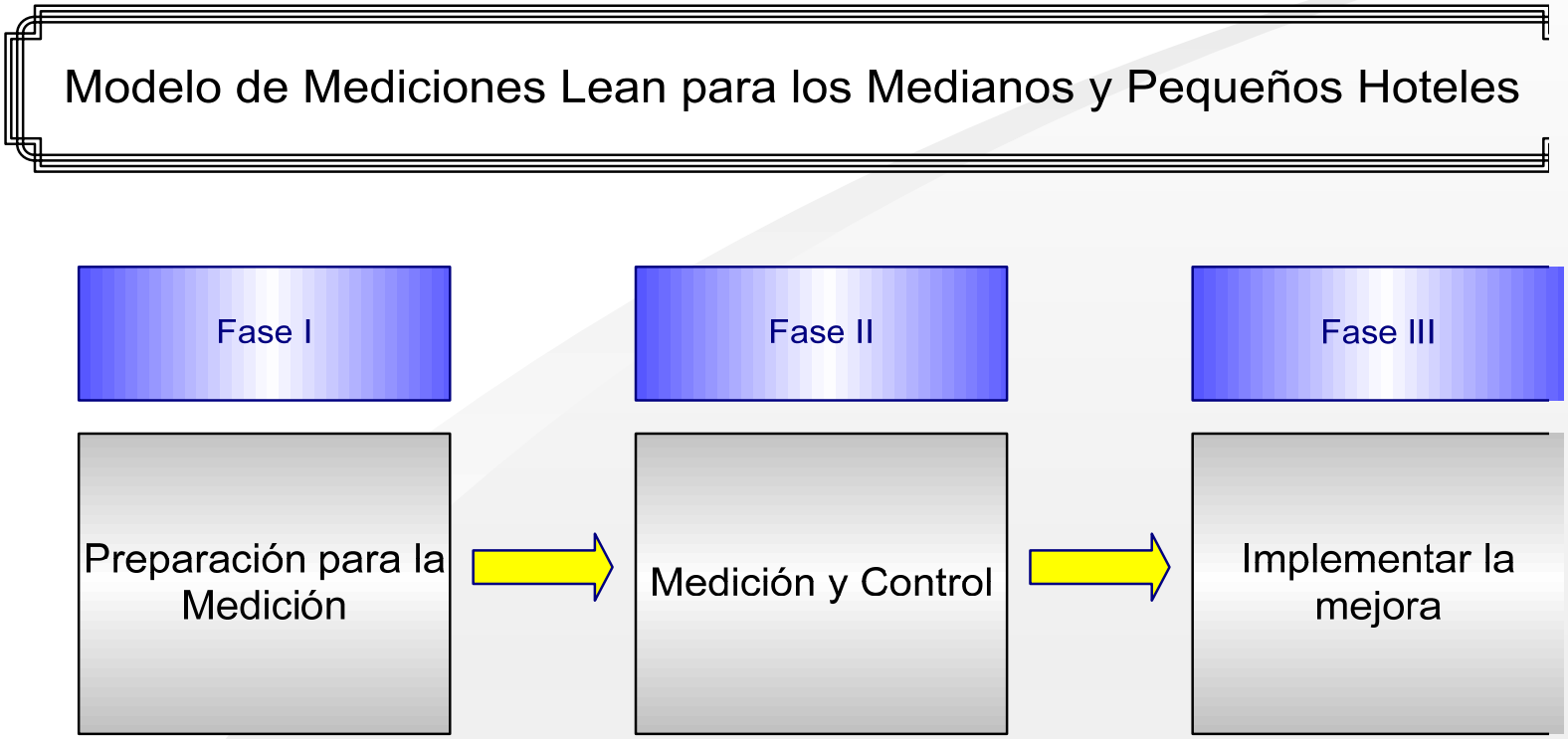


Figura 68: Modelo de Mediciones Lean

5. DIAGRAMA DE FLUJO

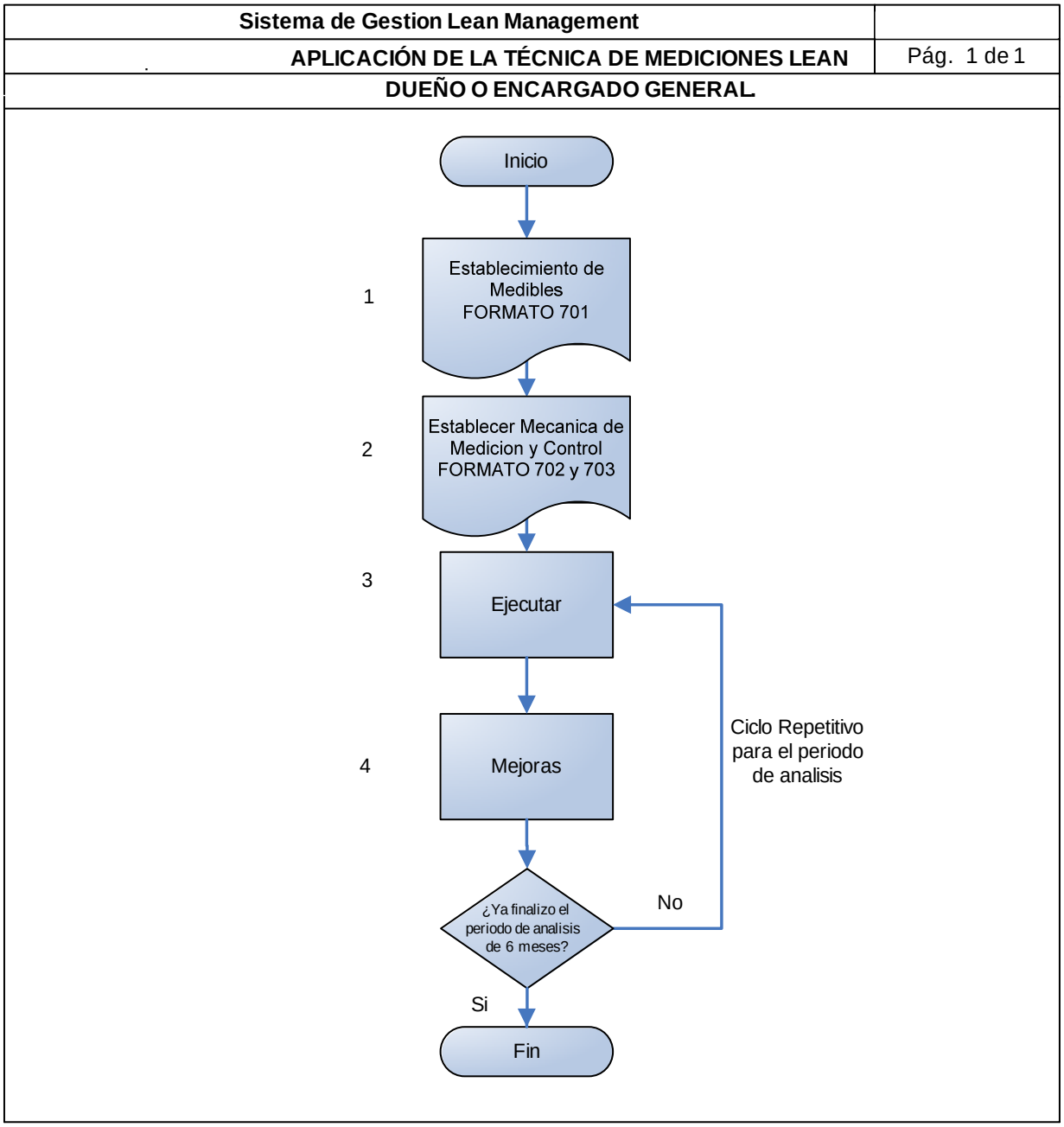


Figura 69: Flujograma de Mediciones Lean

6. DESCRIPCION DE PASOS

Fase I. Preparación para la Medición

Paso 1. Establecimiento de Medibles.

Se deben identificar aquellos indicadores de interés para el hotel, los cuales le permitan obtener con rapidez su estado.

Se realiza una reunión con el jefe de Administración y el Jefe de Operaciones.

- Se determina el Nombre del medible o indicador: es decir como será identificado
- Se define: Detallar en que consiste el indicador
- Se identifica la Fuente de los datos o método de obtención: se establece de donde se puede obtener el indicador o la formula para el cálculo.
- Relación con los objetivos estratégicos: se refiere al tipo de indicador que es. Tipos de indicadores

  Indicadores P: Productividad
  Indicadores Q: Calidad
  Indicadores C: Costo
  Indicadores D: Delivery (entrega)
  Indicadores S: Salud y Seguridad
  Indicadores M: Moral de los Recursos Humanos

  Para el caso de los hoteles se deben establecer primordialmente indicadores de Productividad, Calidad, Costo y Recursos Humanos.
- Nivel de medición: se refiere a que nivel de empresa se evalúa o si a la cadena del servicio, etc. (Empresa, cadena de valor, línea, etc.)
- Se hace un consenso para los indicadores, no deben establecerse más de 4 indicadores por tipo.

Usar el Formato 701. Definición de Medibles.

Algunos indicadores claves para medir en los pequeños y medianos hoteles son:

Tabla 166: Indicadores de Productividad

Indicadores de Productividad	
$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{No de empleados}}$	La productividad parcial calculada a partir de los ingresos que se perciben por la venta del servicio de alojamiento
$\frac{\text{Inversion en promocion y public}}{\text{Cantidad de Hrs - Hom}}$	La productividad parcial que obedece a la razón de la inversión en promoción y publicidad del hotel entre el número de horas hombre que han sido invertidas en dichas actividades.
$\frac{\textit{Cantidad de alojamientos}}{\textit{No de empleados}}$	La productividad parcial de la cantidad de alojamientos que han sido vendidos en un periodo de tiempo entre la cantidad de empleados total que posee el hotel.

Tabla 167: Indicadores de Calidad

Indicadores de Calidad	
$\frac{\textit{cantidad de quejas}}{\textit{No. de Empleados}}$	La calidad que puede ser analizada a través de la razón que obedece la cantidad de quejas que han sido manifestadas por los clientes en el momento de recibir el servicio por empleado.
Grado satisfaccion del Cliente	La calidad percibida a través del grado de satisfacción del cliente que ha recibido el servicio de alojamiento, evaluada por el mismo de una forma cualitativa y luego pasada a la forma cuantitativa.

Tabla 168: Indicadores de Costos

Indicadores de Costos	
$\frac{\textit{Ingresos por ventas}}{\textit{gastos de operacion}}$	Se debe de evaluar si los ingresos que se están teniendo con capaces de absorber los costos de operación y en que razón se esta obteniendo la rentabilidad.
$\frac{\textit{Costos por solucionar quejas}}{\textit{cantidad de quejas}}$	Determinar cual es el costo promedio de una queja. Esto permite conocer cuales son las perdidas que se tienen cuando no se satisface al cliente a la primera

Tabla 169: Indicadores de Entrega

Indicadores de Entrega	
Tiempo promedio de atencional servicio solicitado en la habitacior	En los hoteles las entregas tienen que estar relacionadas con la prestación del servicio en el momento del cliente lo solicita.

Tabla 170: Indicadores de Salud y Seguridad

Indicadores de Salud y Seguridad	
Numero de accidentes por instalacion	El identificar las áreas dentro de la empresa que tengan mayor numero de incidentes es importante ya que esta área deberá ser analizada para eliminar la fuente de accidentes

Tabla 171: Indicadores de Moral de los RRHH

Indicadores de Moral de los Recursos Humanos	
Rotacion de personal por area	Este índice nos permite identificar cual de las áreas en la empresa es la que presenta mayores cambios constantemente, siendo esta una área donde sus empleados tengan baja moral o poco compromiso con la empresa

Los recursos para este paso son:

Tabla 172: Costos de Aplicación Paso 1 Medibles Lean

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$15.00**

Paso 2. Establecer mecánica de Medición y Control

Se debe de realizar una reunión con el Jefe de Administración y el de operaciones de manera de establecer la mecánica para la medición y control.

Los Puntos importantes a determinar son:

- ¿Qué debemos medir?

  La medición debe establecerse en función de las expectativas u objetivos establecidos. La medición se debe comparar contra las metas de dichas expectativas u objetivos

  Las metas deben cumplir con los siguientes criterios:

  - Medibles
  - Alcanzables
  - Retadoras
  - Tiempo límite para lograr el resultado
  - Específicas

  Se debe de delimitar los parámetros para cada indicador. Usar el Formato 702. Parámetros para los Medibles.

- ¿Qué tan frecuente debe ser la medición?

  La frecuencia de la medición está determinada por las características del hotel que queremos controlar y las metas para esas características. Para el caso de los hoteles es:

  Velocidad de cambio de las condiciones del mercado: Qué tan rápidamente el hotel necesita cambiar para adaptarse al cambio en las condiciones del mercado. Entre mayor sea la necesidad de cambio, más frecuente deberá ser la medición, para este caso es **trimestral.**

- ¿Cómo debemos controlar?
  - Comparar la medición contra el resultado deseado: Es decir cada medible se compara con su limite superior e inferior, verificando el desarrollo de estrategias
  - Analizar la diferencia: preguntarnos ¿que tan lejos estamos del resultado?
  - Tener claros cuáles son los factores que afectarán el resultado del proceso. ¿Por que no logramos la meta?
  - Tomar las acciones correctivas con la oportunidad debida. ¿Qué hacer para corregir la desviación?

El formato para realizar control es el Formato 703. Formato para Medición y Control de los Medibles Lean.

Los recursos para este paso son:

Tabla 173: Costos de Aplicación Paso 2 Medibles Lean

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$30.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$45.00**

Fase II. Medición y Control

Paso 3. Ejecutar

Consiste en la puesta en práctica de la medición y el control del estado del hotel, esto se realizara trimestral como se estableció en el paso anterior es decir el proceso reiniciara luego de haber realizado el monitoreo en tres ocasiones.

Los recursos para este paso son:

Tabla 174: Costos de Aplicación Paso 3 Medibles Lean

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	6 meses (1 día por trimestre)	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Fase III. Implementar la Mejora

Paso 4. Mejoras

Las mejoras deben ser consideradas en la planeación Hoshin, deben de ser consideradas para la planeación semestral y para las correcciones del hoshin, deben de realizarse eventos Kaizen paralelos a las mejoras. Estas deben de implementarse con apoyo del jefe de Administración y el Jefe de Operaciones. Se realizan inmediatamente después de el paso anterior y luego se espera el tiempo para realizar nuevamente el paso 3, esto se realiza durante un periodo de 3 meses, luego se reinicia el procedimiento desde su paso 1.

Los recursos para este paso son:

Tabla 175: Costos de Aplicación Paso 4 Medibles Lean

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador general	2	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$40.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$60.00**

7. CUADRO RESUMEN

Tabla 176: Costos de Aplicación Total de Medibles Lean

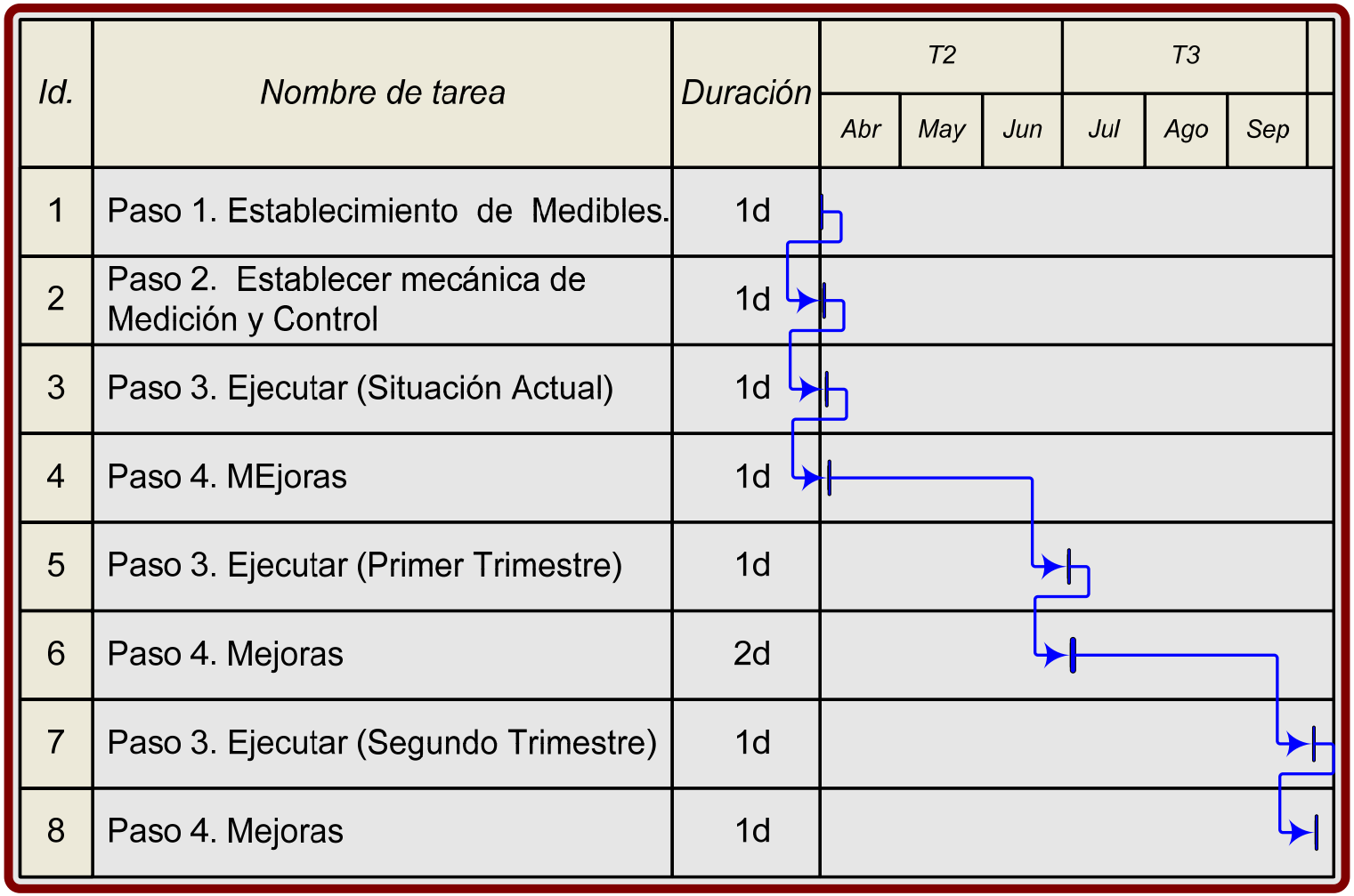
Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

Fase	Paso	Responsable	Duración	Costo
Fase I. Preparación para la Medición	Paso 1. Establecimiento de Medibles.	Dueño o encargado general	1 día	$ 15.00
	Paso 2. Establecer mecánica de Medición y Control	Dueño o encargado general	1 día	$ 45.00
Fase II. Medición y Control	Paso 3. Ejecutar	Dueño o encargado general	6 meses (1 día por trimestre)	$ 10.00
Fase III. Implementar la Mejora	Paso 4. Mejoras	Dueño o encargado general	2 días	$ 60.00
TOTAL				**$130.00**

8. FORMATOS

- Formato 701
- Formato 702
- Formato 703

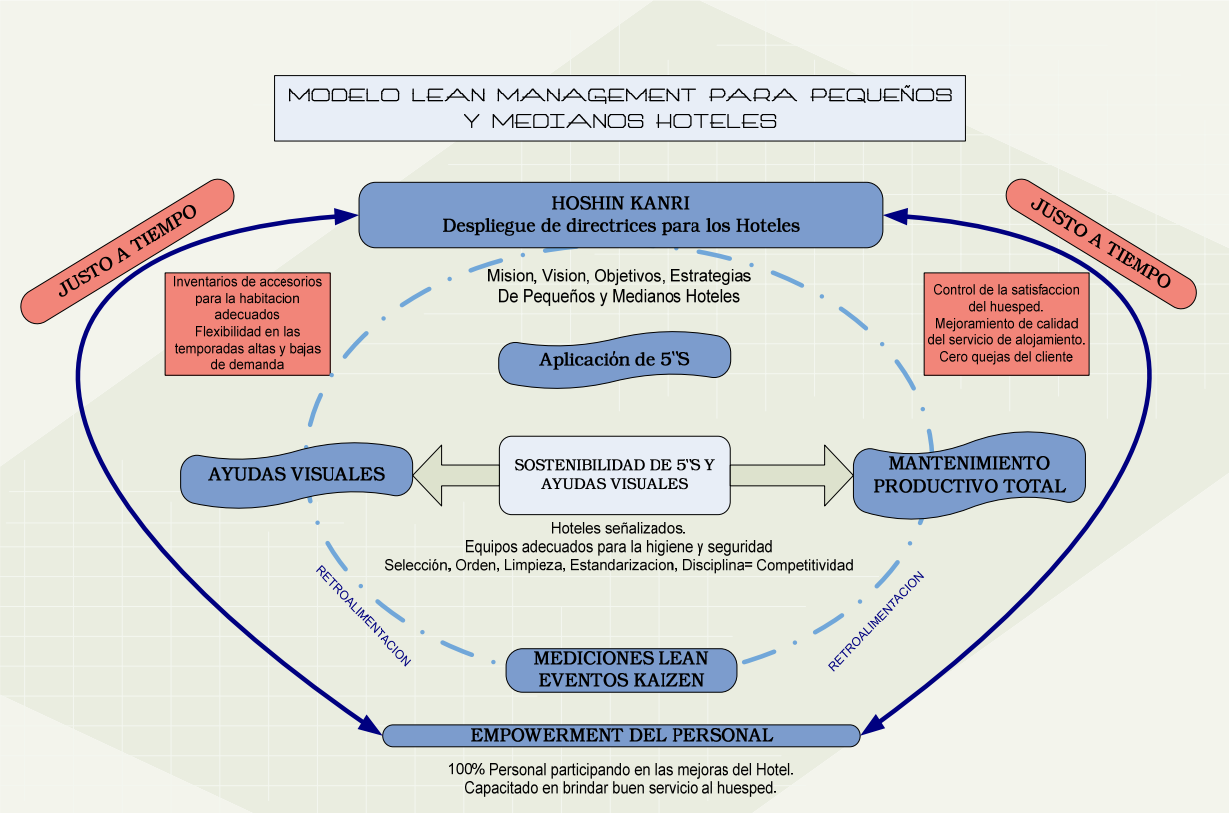
9. CRONOGRAMA DE MEDIBLES LEAN



Id.	Nombre de tarea	Duración
1	Paso 1. Establecimiento de Medibles.	1d
2	Paso 2. Establecer mecánica de Medición y Control	1d
3	Paso 3. Ejecutar (Situación Actual)	1d
4	Paso 4. MEjoras	1d
5	Paso 3. Ejecutar (Primer Trimestre)	1d
6	Paso 4. Mejoras	2d
7	Paso 3. Ejecutar (Segundo Trimestre)	1d
8	Paso 4. Mejoras	1d

Figura 70: Gantt de Mediciones Lean

I. JUSTO A TIEMPO



1. OBJETIVO

Establecer la secuencia de pasos necesarios para que los Pequeños y Medianos Hoteles logren implementar satisfactoriamente la Técnica Justo a Tiempo.

2. ALCANCE

La metodología de Justo a Tiempo toma en cuenta todas las áreas de la empresa para realizar una mejora en el desarrollo de las actividades de producción u operaciones así como las administrativas tales que se disminuya el tiempo de ejecución, eliminar tiempos de espera, etc. Lo que se resume en los alcances que Justo a Tiempo ofrece:

- Reducir o eliminar todos aquellos elementos que produzcan desperdicio de tiempo, materiales o cualquier otro recurso de la empresa para optimizar la prestación del servicio.
- Identificar y responder adecuadamente a las necesidades y requerimientos logísticos de los clientes, debido a la naturaleza de las empresas del sector donde será aplicado el Justo a Tiempo. Lo que se refleja en la creación de lazos fuertes entre el cliente y la empresa.
- Aprovechar todas las capacidades y oportunidades de los equipos de trabajo con los que se cuente en las empresas.

Implementación de prácticas que permitan desarrollar cada vez de mejor forma la mejora continua. (Ver Capítulo VII, Apartado H)

3. POLITICAS

- Cuando sea necesario el desarrollo de una capacitación se debe referir al procedimiento PROC-02 al 05, desarrollando cada uno de los pasos para especificar recursos, personal participante y el capacitador.
- Para la aplicación del control de inventarios por el método ABC se debe explicar al personal el desarrollo de un ejemplo como el mencionado en el procedimiento.

4. PRESENTACION DEL MODELO

A continuación se presenta el modelo propuesto para la técnica:

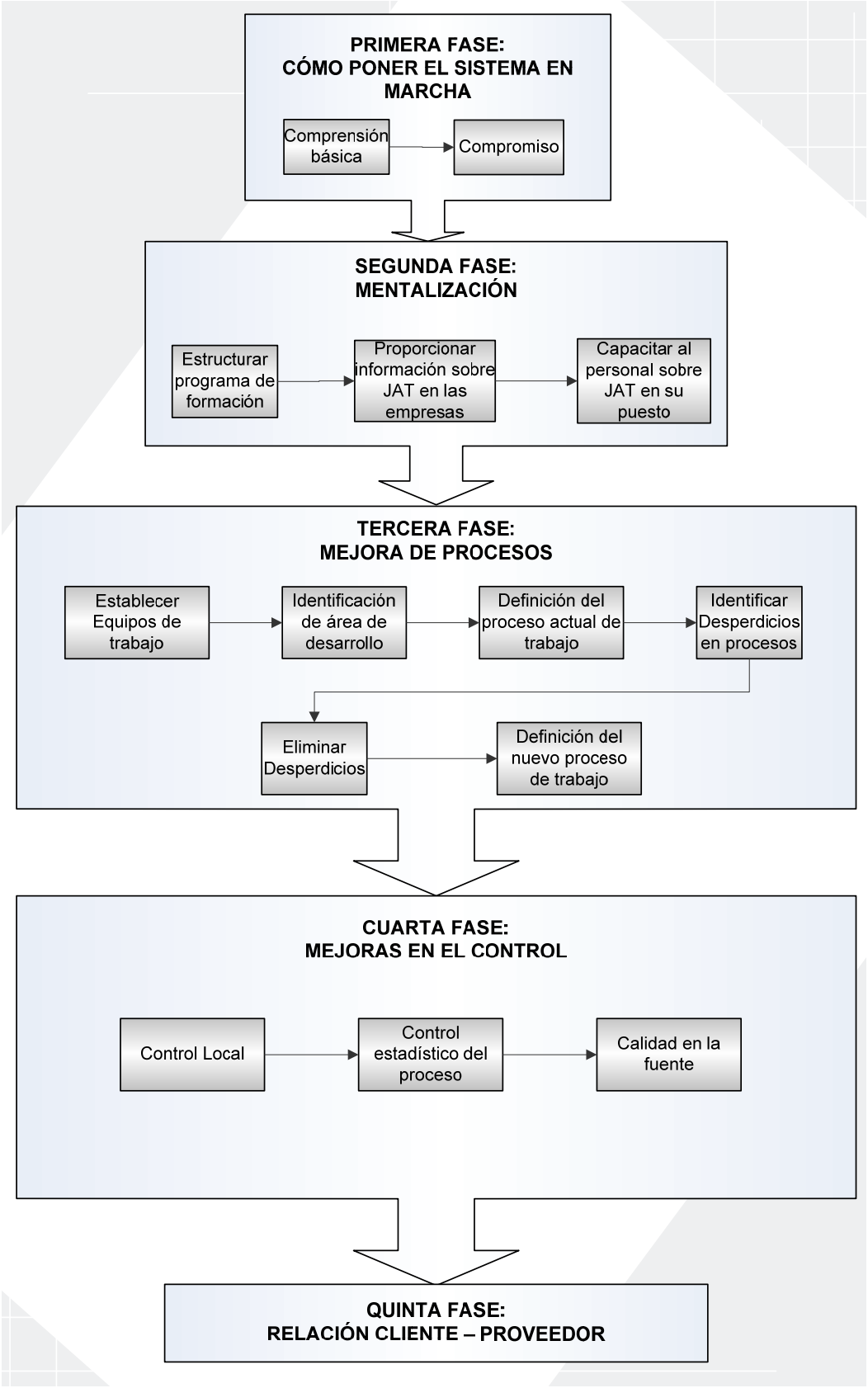


Figura 71: Modelo de Justo a Tiempo

5. DIAGRAMA DE FLUJO

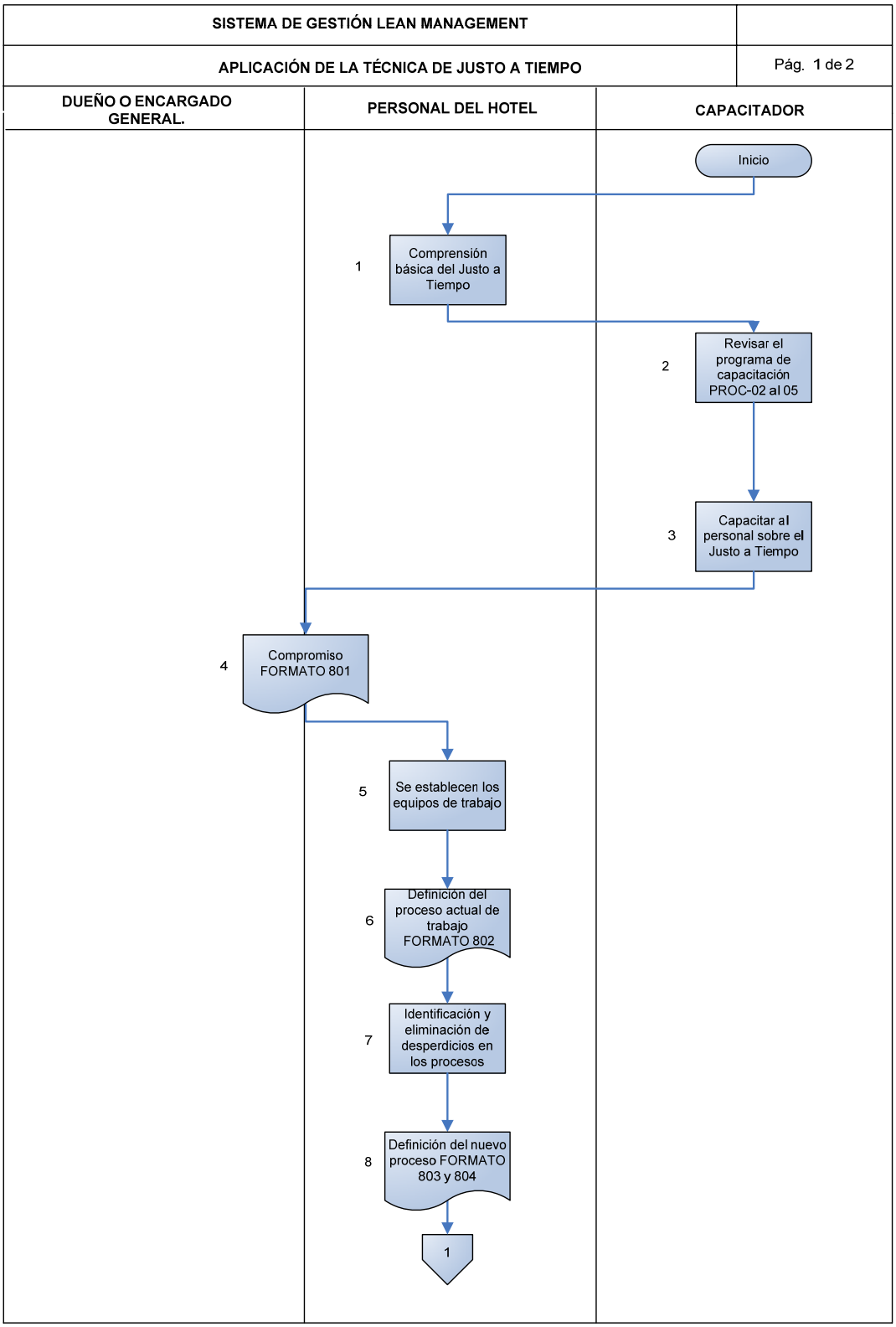


Figura 72: Flujograma Justo a Tiempo Parte 1

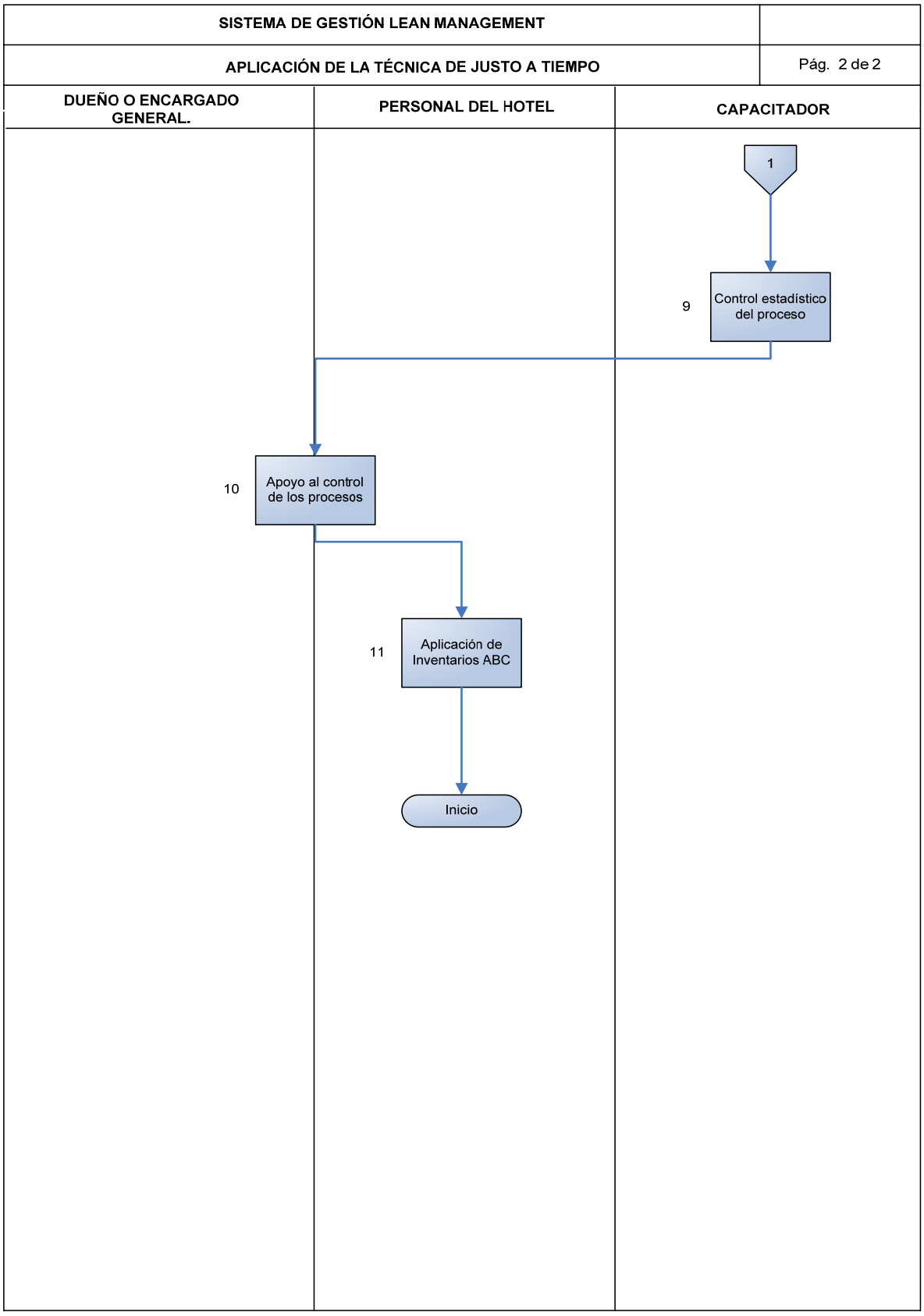


Figura 73: Flujograma Justo a Tiempo Parte 2

6. DESCRIPCIÓN DE PASOS

Fase I. Como poner en marcha el sistema

La primera fase pretende lograr sentar las bases necesarias para que los pequeños y medianos hoteles logren poner en práctica la metodología Justo a Tiempo en el desarrollo de sus actividades organizativas y de prestación del servicio de alojamiento.

El inicio de la primera consiste en el planteamiento general de la metodología de Justo a Tiempo, seguido por el establecimiento del compromiso de aceptación de la metodología donde todos los que forman parte del hotel deben comprometerse a desarrollar la metodología.
Prácticamente la fase 1 consiste en que el personal conozca la metodología del Justo a Tiempo así como reconocer que una base fundamental del éxito en el hotel es el compromiso y dedicación de trabajar en la mejora de sus actividades.

Paso 1. Comprensión básica.

El primer punto a tratar de la Fase 1 es la comprensión básica, la cual consiste en la definición de conceptos claves de la metodología Justo a Tiempo a todo el personal del hotel. La forma de dar a conocer los conceptos claves de Justo a Tiempo puede ser mediante el desarrollo de una ponencia breve acerca de los conceptos JIT la cual cubre los aspectos que se pueden observar en la Hoja Resumen de la Capacitación.

Para el desarrollo de la ponencia es necesario utilizar material de apoyo con la información básica de la metodología, para que el personal del hotel se encuentre familiarizado con la técnica así para la puesta en marcha de la misma se facilite su desarrollo.
Este componente consiste en proporcionar información al personal del hotel concerniente a los resultados del JAT en otras empresas, como las asiáticas donde tuvo origen la metodología. Tal información debe contener datos del “antes” y el “después” en las actividades o procesos para que se reconozcan las posibilidades de mejora en el hotel.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN

FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Comprensión Básica de Justo a Tiempo

ÁREA DEL HOTEL

Administración, Mercadeo y Operaciones

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Al final de la capacitación todo el personal de Administración, Mercadeo y Operaciones comprenderán los elementos básicos del Justo a Tiempo
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Que el personal conozca las definiciones comunes del Justo a Tiempo
Objetivo Específico 2:	El personal al final de la capacitación conocerá los objetivos principales de la metodología
Objetivo Específico 3:	Reconocer los requerimientos de para aplicación de la metodología del Justo a Tiempo

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administración, Mercadeo y Operaciones	GENERALIDADES DEL JUSTO A TIEMPO	1. Antecedentes históricos y empresariales de Justo a Tiempo
		2. Definiciones de Just in Time (Justo a Tiempo)
		3. Objetivos de la metodología
		4. Beneficios de Justo a Tiempo en los hoteles
		5. Requerimientos de Justo a Tiempo
		a. Involucramiento del personal
		b. Trabajo en equipo
		c. Reducción y eliminación de Desperdicios en las actividades

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	X
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	
Estudio de casos	
Demostración de modelos	
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	3	Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices	3	Marcadores	
Folletos	3	Fichas Post-it	
Refrigerio		Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Los recursos necesarios para este paso son los siguientes:

Tabla 177: Costos de Aplicación Paso 1 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Capacitador, Administrador, Personal del Hotel	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$15.00
	Horas por dia	Salon	$15.00
	1	Refrigerios	$10.00
		Capacitador	$40.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$100.00**

Fase II. Mentalización

La fase de mentalización tiene como fin capacitar al personal en concepto de Justo a Tiempo, de tal forma que sea comprensible y práctico para los puestos de trabajo que ocupan en los pequeños y medianos hoteles.

Paso 2. Revisar el programa de formación

El programa de formación consiste en establecer una temática concreta y clara sobre Justo a Tiempo para ser ofrecida al personal del hotel; la capacitación puede ser similar a la presentada en la fase 1, pero con la amplitud necesaria para que el personal operativo y el personal administrativo conozca adecuadamente el Justo a Tiempo, de tal forma que se pueda implementar en el hotel, para ello se debe auxiliar en los procedimientos de capacitación, donde se establecen los requisitos materiales, el número de personas y demás.

La formación sobre JIT debe estar compuesta por ejemplos de aplicación y resultados obtenidos en otras empresas, metodologías auxiliares o complementarias, áreas involucradas en el desarrollo de justo a tiempo, etc. Es decir el contenido debe permitir que el personal logre entender la flexibilidad de la metodología y de los resultados a

obtener en el hotel. El contenido debe estar formado por las ideas generales del Justo a Tiempo explicadas en el presente manual.

El contenido de la capacitación en general puede ser elaborado con base al procedimiento PROC-02 y se refleja en el Resumen de Datos de la Capacitación.

Recursos necesarios:

Tabla 178: Costos de Aplicación Paso 2 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Capacitador, Administrador, Personal del Hotel	3	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$5.00**

Paso 3 Capacitar al personal sobre Justo a Tiempo

En este paso de la Fase 2 se desarrolla la explicación del proceso a seguir para aplicar el Justo a Tiempo en todos los procesos del hotel, dando a conocer las áreas funcionales a los que componen como Administración, recursos humanos, operaciones, finanzas y mercadeo y ventas. Las capacitaciones pueden desarrollarse en las instalaciones del hotel considerando el horario más conveniente para no interrumpir sus operaciones normales.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN

FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Justo a Tiempo

ÁREA DEL HOTEL

Administración, Operaciones y Mercadeo

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	El personal del hotel al final de la capacitación logre implementar el Justo a Tiempo en los procedimientos que desarrollan
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Que el personal logre establecer los equipos de trabajo que sean necesarios
Objetivo Específico 2:	Que el personal al final de la capacitación pueda definir los procedimientos de trabajo
Objetivo Específico 3:	Que el personal sea capaz de realizar los controles de los procedimientos que realizan

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administración, Operaciones y Meracadeo	Establecimiento de equipos de trabajo	Objetivo de los equipos de trabajo
		Tipos de equipos de trabajo
	Identificación de áreas de desarrollo	Administración
		Recursos humanos
		Operaciones
		Finanzas
		Mercadeo
	Definición del proceso de trabajo	Revisión de procesos
		Análisis de procesos
		Documentación de los procesos
		Identificación y eliminación de desperdicios
		Definición de nuevos procesos
	Control de los procesos	Control local vs. Centralizado
		Calidad en la fuente
		Control estadístico del proceso
	Compromiso de la empresa hacia el Justo a Tiempo	Compromiso de la administración
		Compromiso del área operativa

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	X
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	
Estudio de casos	
Demostración de modelos	
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	4	Cinta adhesiva	
Lapiceros	4	Tijeras	
Lápices	4	Marcadores	
Folletos	4	Fichas Post-it	
Refrigerio		Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Los recursos necesarios para la capacitación del personal son los siguientes:

Tabla 179: Costos de Aplicación Paso 3 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Capacitador, Administrador, Personal del Hotel	5	Recurso Humano	$35.00
		Equipo Multimedia	$75.00
	Horas por dia	Salon	$115.00
	2	Refrigerios	$25.00
		Capacitador	$200.00
		Papeleria	$25.00
		Otros Costos	$25.00
		Total	**$500.00**

Paso 4. Compromiso

Para que el desarrollo de Justo a Tiempo sea exitoso en los hoteles pequeños y medianos es importante que todo el personal tome conciencia de su importancia como componente de la empresa. Se debe comprender que al poner en marcha la metodología de Justo a Tiempo el personal del hotel debe adquirir un compromiso de participación y aportación de ideas para eliminar las actividades innecesarias de las actividades que realizan en los puestos que ocupan en la empresa. El compromiso de participar debe ser inducido mediante la idea de aceptación de los cambios propiciados por Justo a Tiempo por parte del personal, una forma de establecer el compromiso es mediante el establecimiento de una carta, donde los miembros del hotel plasman de forma escrita su aceptación de trabajar por poner en marcha la técnica, cada empleado deberá conservar una copia de la carta de compromiso con el fin de mantenerlo motivado por el bien de la empresa.

El formato a utilizar es el Formato 801. Carta de Compromiso.

Para el paso del compromiso de la administración y el personal operativo es necesario:

Tabla 180: Costos de Aplicación Paso 4 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Capacitador, Administrador, Personal del Hotel	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$25.00**

Fase III. Mejora de Procesos

Como tercera fase se tiene la mejora de procesos para lo cual la participación del personal es importante, ya que en esta fase se identifican los procesos con los que el hotel cuenta, se determinan aquellas elementos considerados como desperdicios y se eliminan del nuevo planteamiento de los procesos. Todo ello permite lograr desarrollar las actividades del servicio de alojamiento de la forma más adecuada, sin desperdicio de tiempo y considerando las necesidades del cliente.

Paso 5. Establecimiento de los equipos en las áreas del hotel

- Se definen los equipos de trabajo

Las personas que laboran en el hotel deben formar grupos de trabajo para poner en práctica la metodología de Justo a Tiempo, tales equipos pueden formarse a conveniencia del hotel, pueden ser por áreas funcionales, si el hotel es pequeño posiblemente solo necesitará de un equipo, así dependiendo del tamaño del hotel pueden haber dos o tres equipos; los integrantes deben ser como máximo 3 para evitar retrasos.

- Establecer áreas del hotel que se abordarán.

Si el personal que conforma uno de los grupos de trabajo pertenece a una misma área funcional pueden definir tal área como la más próxima para desarrollar la metodología.

Por otro lado si el grupo de trabajo esta formado por empleados de varias áreas funcionales, deben seleccionar el área donde iniciar la metodología de justo a tiempo.

Tabla 181: Costos de Aplicación Paso 5 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Administrador, Personal del Hotel	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$25.00**

Paso 6. Definición del proceso actual de trabajo.

El proceso actual de trabajo consiste en la consecución de las actividades que se desarrollan en el área de desarrollo. Para analizar el proceso actual de trabajo se debe expresar de forma tal que facilite la identificación de las actividades que generan un atraso en el desarrollo del servicio; generalmente la forma de expresar un proceso detalladamente es mediante la diagramación del proceso.

Para documentar un proceso se sigue una metodología como la siguiente:

a. Revisar y analizar un proceso

Es observar el medio en el que se encuentra inmerso el proceso, conocer los diferentes estímulos externos al proceso que producen alteraciones o anomalías en los resultados del mismo, así como la magnitud de las mismas.

Para obtener una visión clara del proceso actual de trabajo, no basta con observar y analizar el proceso en sí, sus pasos y resultados, sino también hay que tomar en cuenta que el medio en el cual opera el proceso es causante de una serie de situaciones que lo afectan directamente, y que dichas situaciones o influencias también van a afectar al proceso rediseñado, por lo que es importante conocerlas para ser tomadas en cuenta en el momento de formular alternativas para el nuevo proceso

b. Documentación del proceso

La documentación del proceso consiste en representar todas las actividades de un proceso cualquiera de forma gráfica, en este análisis se identifican sus cambios de estado, los insumos y resultados del mismo

Para ello, se hará uso de un diagrama EPA (Entidades-Procesos-Actividades), en donde se entenderá como:

- ENTIDAD: objetos o instancias que fluyen o alimentan el proceso. Por ejemplo: clientes, pedidos recibidos, etc.
- ACTIVIDAD: son acciones de naturaleza dinámica. Por ejemplo: procesar, elaborar, despachar, etc.

Para la representación del proceso se utiliza una simbología especial que explica a continuación:

- Operación

Las operaciones son todas aquellas actividades que se realizan en un proceso y que le dan un valor agregado. En un proceso cualquiera debe procurarse contar solamente con operaciones. Se representa por un círculo.

Figura 74: Operación Justo a Tiempo

- Transporte

Este ocurre cuando se da un traslado de un objeto, papeleo, herramienta, equipo, etc. Desde un punto A al punto B, su representación es la de una flecha.

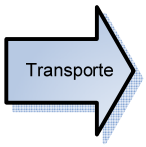


Figura 75: Transporte Justo a Tiempo

- Inspección

Ocurre cuando se realiza una revisión de calidad y cantidad de un producto, un servicio o un documento, etc. También ocurre cuando se necesitan autorizaciones de cualquier tipo. Se representa mediante un cuadrado.

Figura 76: Inspección Justo a Tiempo

- Demora

Es un paso no programado de espera y no hace avanzar el proceso, solamente le agrega tiempo, es uno de los elementos que más perjudica los procesos, su símbolo es el siguiente:

Figura 77: Demora Justo a Tiempo

- Almacenamiento

Se puede definir como una demora programada de un producto, documento, material, etc. Se representa por un triángulo equilátero invertido, dependiendo de su ubicación en el proceso también puede comprometer el tiempo de ofrecimiento de un servicio.

Figura 78: Almacenamiento Justo a Tiempo

- Retrabajo

Es regresar para arreglar un error o recabar varias veces la misma información. Se representa por un círculo con una R en el centro.

Figura 79: Retrabajo Justo a Tiempo

En base a esta clasificación, se identifican primero las actividades que generan valor agregado, y en segundo lugar las que no añaden valor al proceso y se consideran "desperdicios"

Para poder establecer dicha conclusión de las actividades de un proceso se utiliza el formato 802. Diagrama de Proceso Actual.

En tal formato en la sección donde se describe el proceso se va colocando la información pertinente para cada actividad a realizar como el responsable de la actividad, quien es el cliente de la actividad, el requisito que este exige (documento, ficha, material, etc.), el tiempo que consume la actividad y si se da un transporte entonces la distancia recorrida.

Con esta información se calcula la eficiencia del proceso actual, que es la razón de la sumatoria del tiempo de todas las operaciones y la sumatoria del tiempo de todos los elementos.

$$\text{Eficiencia del proceso actual} = \frac{\sum t_{Operaciones}}{\sum (t_{Operaciones} + t_{Transportes} + t_{Inspecciones} + t_{Demora} + t_{Almacenamiento} + t_{Reproceso})}$$

Al finalizar la documentación de los procesos actuales en el hotel se encuentra todo listo para poder determinar los elementos que se van a considerar como desperdicios en los mismos, de tal forma que se logren eliminar y realizar las propuestas de nuevos procedimientos.

Los recursos necesarios para este paso son los siguientes:

Tabla 182: Costos de Aplicación Paso 6 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador, Personal del Hotel	15	Recurso Humano	$70.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$85.00**

Paso 7. Identificación y eliminación de desperdicios en los procesos

Se consideran como desperdicios aquellos eventos diferentes a las Operaciones, para ello se establece un resumen del total de eventos que ocurren en el proceso, así como el total de tiempo y de distancia utilizada, que son los criterios para mejorar un proceso.

Estos datos resumen del formato del proceso documentado sirven como un parámetro de control del proceso también, ya que al eliminar o reducir los tiempos de los eventos se logra aumentar el porcentaje de tiempo productivo del proceso, que será el indicador a manejar en esta fase.

Para mejorar el proceso los equipos de trabajo necesitan consultar constantemente a los responsables de las actividades ya que pueden aportar valiosas sugerencias para mejorar el proceso, y generar procesos alternativos de tal forma que se tengan varias opciones para aplicar.

De los seis tipos de elementos de un proceso que existen, sólo las operaciones representan trabajo, agregan valor y hacen avanzar al proceso; los otros cinco tipos representan desperdicio, por lo que deben ser eliminadas por completo o reducidas al mínimo.

Tabla 183: Costos de Aplicación Paso 7 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador, Personal del Hotel	15	Recurso Humano	$70.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$85.00**

Paso 8. Definición del nuevo proceso

Para definir el nuevo proceso se mejoran aquellos pasos de transporte y demora redundantes, luego los pasos redundantes de inspección, los retrabajos y los flujos

ineficientes, tal como se menciona en la eliminación de desperdicios. La clave para el diseño está en "eliminar, simplificar y combinar". Así que se deben realizar diferentes análisis del proceso hasta encontrar el más adecuado, para ello se utiliza el formato 803. Diagrama de Proceso Rediseñado.

Es necesario comparar las diferentes hojas de análisis del proceso resultado del rediseño del proceso, visualizando claramente el antes y el después, a fin de asegurar que realmente se mejora el proceso, lo cual se comprueba con la determinación de la eficiencia del proceso nuevo, calculado por:

$$\text{Eficiencia del nuevo proceso} = \frac{\sum t_{Operaciones}}{\sum (t_{Operaciones} + t_{Transportes} + t_{Inspecciones} + t_{Demora} + t_{Almacenamiento} + t_{Reproceso})}$$

Entonces al comparar la eficiencia del proceso actual con la del nuevo proceso se logra justificar la conveniencia del cambio.

En este paso se debe usar el formato 804. Control de Proceso "XYZ".

Cuando una empresa cualquiera se somete al mejoramiento de sus procesos mediante Justo a Tiempo debe someterse a un proceso continuo de revisión en los procedimientos actuales y en los mejorados, debido a que siempre es posible agregar eficiencia y eliminar desperdicios en ellos. Los procesos rediseñados se implementan e inmediatamente se inicia su control para garantizar que el servicio sea el adecuado.

Los recursos necesarios para el desarrollo de este paso son:

Tabla 184: Costos de Aplicación Paso 8 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Dueño o Administrador, Personal del Hotel	20	Recurso Humano	$85.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$100.00**

Fase IV. Mejoras en el control

La fase del control es la encargada de establecer los elementos que serán utilizados para monitorear los procesos y actividades que los componen para garantizar que: en primer lugar, se mejore la eficiencia de los procesos, se incremente la productividad y calidad de los servicios de alojamiento; en segundo lugar, que se conserve la eficiencia se mantenga normal al pasar el tiempo y se fomente la mejora continua.

Las medidas a tomar en cuenta en el control de las actividades son: la descentralización del control, mantener un control estadístico del proceso (si es posible) y la calidad en la fuente.

Paso 9. Control estadístico del proceso

Debido a que el personal que interviene en el servicio es el que se va a encargar de monitorear el proceso, es necesario que conozca los elementos básicos para llevar un control adecuado, en este caso se pretende realizar una ponencia sobre un tipo de control estadístico que sea fácil de comprender y aplicar en los hoteles. El método está basado en el valor de la eficiencia del proceso a través del tiempo de las actividades que intervienen, tal como fue calculada para la determinación de eficiencias en procesos anteriores y rediseñados. Luego de la ponencia se pone en práctica el desarrollo del control con el fin de facilitar su desarrollo futuro.

El contenido de tal ponencia se presenta en el cuadro resumen de la capacitación:

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN

FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Control de los Procesos

ÁREA DEL HOTEL

Administración, Operaciones, Mercadeo y Recursos Humanos

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	El personal del hotel al final de la capacitación tendrá la capacidad de realizar los controles adecuados a los procesos que realizan.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	El pesonal aplicará el principio de la calidad en la fuente
Objetivo Específico 2:	El personal conocerá la forma de control estadístico de los procesos

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administración, Operaciones, Mercadeo, Recursos Humanos	Control de los procesos del Hotel	Control local vs. Centralizado
		Calidad en la fuente
		Control estadístico del proceso

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Formato P34. Perfil del Capacitador

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	X
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	X
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	
Estudio de casos	
Demostración de modelos	X
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	3	Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices	3	Marcadores	
Folletos	3	Fichas Post-it	
Refrigerio	3	Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

Inmediatamente se inicia a aplicar el control estadístico del proceso para conocer la eficiencia del mismo a través de mediciones de tiempo de las actividades que intervienen en él.

En este caso los procesos pueden ser monitoreados respecto al valor de eficiencia en un periodo de tiempo dado, por ejemplo mensualmente conocer la eficiencia del proceso y establecer 12 medidas anuales y conocer el comportamiento de los procesos nuevos como se muestra en el siguiente formato que puede ser utilizado tanto para mediciones mensuales como semanales e incluso diarias, de acuerdo a la necesidad del hotel.

Para la capacitación se utilizarán los siguientes recursos, luego para la aplicación del control continuo de los procesos bastará con el uso de los formatos y los elementos que sean necesarios.

Tabla 185: Costos de Aplicación Paso 9 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Capacitador, Dueño o Administrador, Personal del Hotel	5	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$60.00
	Horas por dia	Salon	$50.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$100.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$235.00**

Paso 10. Apoyo al Control de los procesos.

Como una forma de dar apoyo al desarrollo del control de los procesos es importante que el personal sea formado en los elementos del control local de las actividades y de la calidad en la fuente, puesto que permite que el involucramiento del personal sea alto, haciéndolo sentir como parte de las actividades del hotel y no simplemente como empleados de una empresa, tienen que sentirse dueños de sus tareas.

Por lo tanto el desarrollo de una ponencia para que el personal sea conciente de su importancia en el desarrollo de sus tareas y del control de las mismas.

- *Control local en vez de centralizado*

Lo que significa que las personas que intervienen en el proceso son las encargadas de auto controlar su desempeño para evitar desperdicios. Lo cual es completamente diferente a la concepción tradicional en la que existe un encargado de monitorear a los demás.

Esto se basa en el empoderamiento del personal de los hoteles, lo cual tiene un efecto positivo en la calidad del servicio, ya que se incrementa la autoconfianza.

- *Calidad en la fuente*

Se relaciona con el control descentralizado de los procesos y el facultamiento del personal, ya que ellos mismos van monitoreando su desempeño en los procesos.

Además se puede tomar como herramienta la elaboración de sugerencias departe de los empleados como una forma de mantener la mejora continua de los procesos sin desperdicios.

Tabla 186: Costos de Aplicación Paso 10 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño o Administrador, Personal del Hotel	5	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$30.00**

Fase V: Relación cliente – proveedor

El cliente de los hoteles es muy importante, por las características de las empresas hoteleras, ya que deben ajustarse rápidamente a los cambios de la demanda ya que es

imposible para las empresas desplazarse a los lugares con atracción turística de moda. Por lo que es importante mantener los estándares de servicio con buenos niveles de calidad independientemente de la época del año en que se encuentre.

Respecto a los proveedores externos es crítico para justo a tiempo el tener alianzas con ellos, ya que en concepto se tiene que justo a tiempo debe eliminar prácticamente los inventarios de insumos o materiales, ya que esto se convierte en un costo por mantenimiento de inventarios.

En los hoteles se dificulta la eliminación de los inventarios debido a que la demanda del servicio no es constante, por tanto este componente del justo a tiempo no se ve desarrollada completamente por esta situación, pero es posible administrarlos responsablemente, es decir, tener los artículos en cantidades correctas, ni excesivas ni escasas.

Un modelo adecuado para seguir es la administración de inventarios ABC.

Paso 11. Aplicación de Inventarios ABC

En cada empresa se utilizan diferentes productos, cada uno de ellos con sus propias características, por lo tanto, cada uno de ellos necesita de un manejo particular, dependiendo de su importancia en los procesos de las empresas y de las posibilidades de adquisición. El pensar que todos los productos se deben controlar de la misma manera, es una visión limitada de la realidad, que implica desgaste y sobrecostos innecesarios en los hoteles.

Una gran cantidad de organizaciones tienen en sus bodegas una gran cantidad de artículos que no tienen una misma característica, muchos de estos artículos son relativamente de bajo costo, en tanto que otros son bastante costosos y representan gran parte de la inversión de la empresa, aunque en los hoteles posiblemente los artículos en stock no lleguen a ser de costos excesivos, pero puede manejarse con la lógica de los precios como se tiene en teoría de inventarios ABC.

Algunos de los artículos del inventario, aunque no son especialmente costosos tienen una rotación baja, es decir, no se cambian con alta frecuencia y en consecuencia exigen una inversión considerable; otros artículos, aunque tienen un costo alto por unidad, rotan con suficiente rapidez para que la inversión necesaria sea relativamente baja.

Existen diferentes esquemas en la creación de modelos para la toma de decisiones, en este caso se presenta uno de los esquemas que se aplica en la ciencia de la administración. Es válido para problemas de inventarios o para cualquier situación empresarial, de tal forma que es aplicables para el control de los artículos en los hoteles, para lo cual se ha decidido presentar un ejemplo de aplicación para el caso de un hotel, ya que existen diferentes métodos para lograr el objetivo de la técnica pero están establecidos para empresas manufactureras, por lo que el siguiente ejemplo puede ser utilizado para el desarrollo de una exposición al personal acerca del control de inventarios.

Pasos para aplicar la Técnica

La aplicación del sistema de costos ABC en una empresa para el control de inventarios se empieza por la clasificación en grupos de artículos así:

1. Los artículos "A" que son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión, estos representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que absorben el 60% de la inversión. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.
2. Los artículos "B" son aquellos que les corresponde la inversión siguiente en términos de costo. Consisten en el 40% de los artículos que requieren el 30% de la inversión.
3. Los artículos "C" son aquellos que normalmente en un gran número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña. Consiste aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario pero solo el 10% de la inversión de la empresa en inventario.

Aunque existen metodologías diversas, y es importante enfatizar que no deben verse como procedimientos rígidos de cálculo en algunos casos pueden hacerse saltos de los pasos para el análisis de situaciones problemáticas:

Se manejan estos pasos mediante el siguiente ejemplo para que se aclare el proceso de determinar los productos ABC:

a) Aceptar o reconocer la existencia de una(s) situación(es) susceptible(s) a mejorar, en los inventarios de los hoteles.

b) Recolectar los datos de los inventarios que se manejen, obteniendo primero una lista de los elementos almacenados. Para ello se necesita conocer el nombre del artículo almacenado, la cantidad de artículos idénticos y el precio unitario al cual se adquirió.

Tabla 187: Datos de Inventarios

TIPO DE MATERIAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO
ELEMENTOS DE HABITACIONES			
Camas	4	$ 150	$ 600.00
Almohadas	25	$ 6	$ 150.00
Sábanas	50	$ 4	$ 200.00
Lámparas de noche	10	$ 25	$ 250.00
ELEMENTOS DE COCINA			
Bolsas de plástico	70 bolsas	0.03	$ 2.10
Cajas de cartón	25 cajas	1.15	$ 28.75
Alimento	30	$15	$450.00
EQUIPO DE PROTECCIÓN Y MANTENIMIENTO			
Martillos	6	3.00	$ 18.00
Limas cuadradas	7	22.00	$ 154.00
Bandas de Lija	10	0.85	$ 8.50
Mascarillas	35	5.00	$ 175.00
Guantes	25	3.00	$ 75.00
TOTAL	297		$2,111.35

Como se puede observar se totalizan la cantidad de artículos y la cantidad de dinero invertido en los inventarios.

Por lo que se obtienen para cada uno de los artículos su respectivo porcentaje de representatividad en cantidad de artículos y en costo del inventario de la siguiente manera: Para las camas, representan en cantidad de artículos el 1.34% (= 4 / 297) y en costo el 28.42% del costo del inventario (= $600/$2,111.35)

Se tiene a continuación la tabla de los porcentajes en precio y cantidad de artículos para cada producto:

Tabla 188: Costos de inventario del Hotel

TIPO DE MATERIAL	% de la cantidad de producto	% del Costo de los productos
ELEMENTOS DE HABITACIONES		
Camas	1.35%	28.42%
Almohadas	8.42%	7.10%
Sábanas	16.84%	9.47%
Lámparas de noche	3.37%	11.84%
ELEMENTOS DE COCINA		
Bolsas de plástico	23.57%	0.10%
Cajas de cartón	8.42%	1.36%
Alimento	10.10%	21.31%
EQUIPO DE PROTECCIÓN Y MANTENIMIENTO		
Martillos	2.02%	0.85%
Limas cuadradas	2.36%	7.29%
Bandas de Lija	3.37%	0.40%
Mascarillas	11.78%	8.29%
Guantes	8.42%	3.55%
TOTAL		

La clasificación de los productos es la siguiente:

Tabla 189: Clasificación de productos

TIPO DE ARTÍCULOS	PORCENTAJE DE ARTÍCULOS	PORCENTAJE DE COSTOS DE INVENT.
A	10% de los artículos	60% Costo Invent.
B	40% de los artículos	30% del costo de invent.
C	50% de los artículos	10% del costo de invent.

Y la agrupación de los productos resulta ser la siguiente:

Tabla 190: Categorías de Productos

PRODUCTOS TIPO "A"		
Camas	1.35%	28.42%
Lámparas de noche	3.37%	11.84%
Alimento	10.10%	21.31%
	14.82%	**61.57%**

PRODUCTOS TIPO "B"		
Cajas de Cartón	8.42%	1.36%
Martillos	2.02%	0.85%
Limas cuadradas	2.36%	7.29%
Bandas de Lija	3.37%	0.40%
Guantes	8.42%	3.55%
Sábanas	16.84%	9.47%
	41.43%	**22.92%**
PRODUCTOS TIPO "C"		
Mascarillas	11.78%	8.29%
Bolsas de plástico	23.57%	0.10%
Almohadas	8.42%	7.10%
	43.77%	**15.49%**

Con lo cual se puede determinar los elementos que se deben mantener con más cuidado en inventario por el costo que representan.

Con lo elementos cuyo costo es pequeño pero su porcentaje de artículos es alto es necesario establecer ciertas condiciones con los proveedores para las entregas de estos elementos, ya que su representatividad de costo es menor, pudieran disminuirse su stock e incrementar las visitas de los proveedores para compensar tal situación, aunque debe tomarse en cuenta su uso, si es frecuentemente requerido por el cliente, vale la pena mantener cierta cantidad en inventario para no disminuir la percepción de la calidad del servicio por la falta de un artículo.

Como contenido para el desarrollo de la ponencia se tiene el siguiente temario a seguir:

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN

FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Control de Inventarios por el Método ABC en los Hoteles

ÁREA DEL HOTEL

Administración, Operaciones

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	El personal del hotel al final de la capacitación tendrá la capacidad de llevar el control de inventarios por el método ABC
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	El pesonal concerá los pasos de la metodología de Control ABC

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administración, Operaciones, Mercadeo, Recursos Humanos	Tipos de productos y características	Características de productos A
		Características de productos B
		Características de productos C
		Criterios para clasificar a los productos
	Clasificación de productos	Desarrollo de la aplicación en el inventario de un hotel

FORMATO P24. Resumen de datos de Capacitación

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

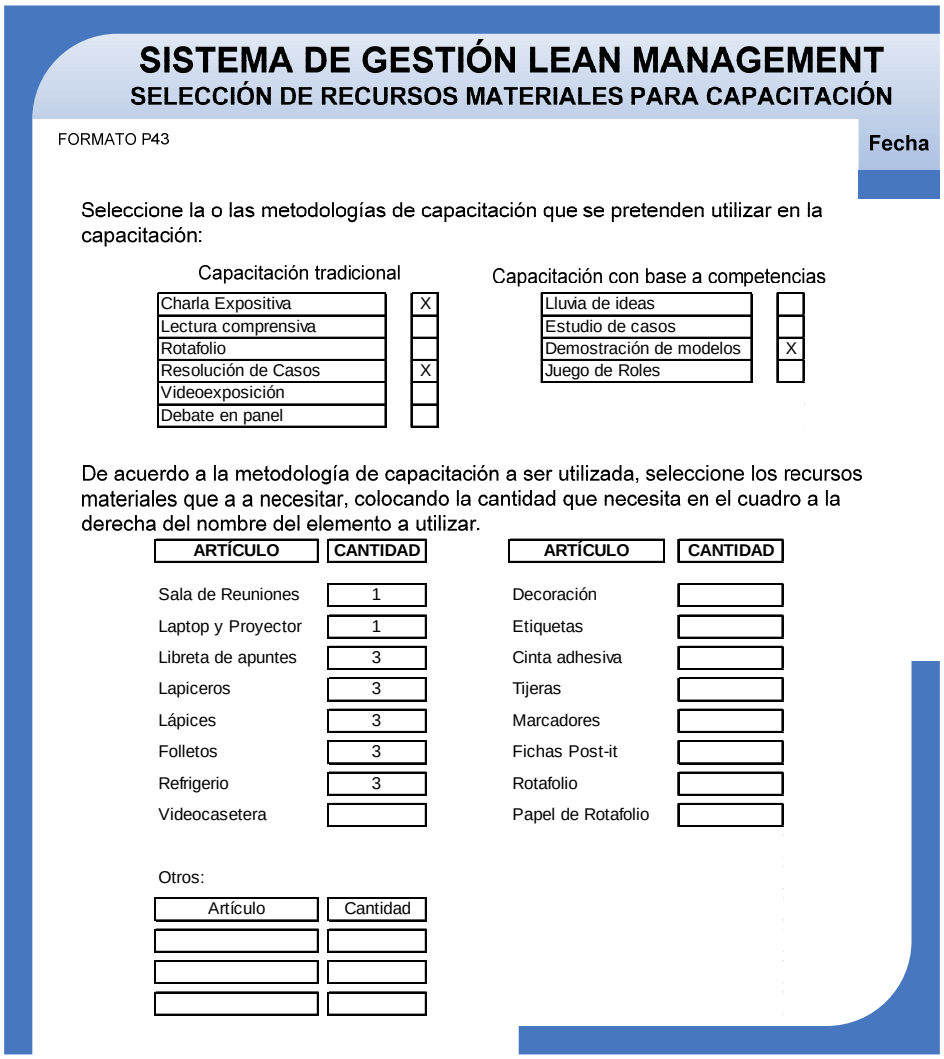
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

Formato P34. Perfil del Capacitador



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional	
Charla Expositiva	X
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	X
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias	
Lluvia de ideas	
Estudio de casos	
Demostración de modelos	X
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes	3	Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices	3	Marcadores	
Folletos	3	Fichas Post-it	
Refrigerio	3	Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad

Formato P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación

Tabla 191: Costos de Aplicación Paso 11 Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Capacitador, Dueño o Administrador, Personal del Hotel	3	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$50.00
	Horas por dia	Salon	$50.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$60.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$180.00**

7. CUADRO RESUMEN

Tabla 192: Costos de Aplicación Total de Justo a Tiempo

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P12

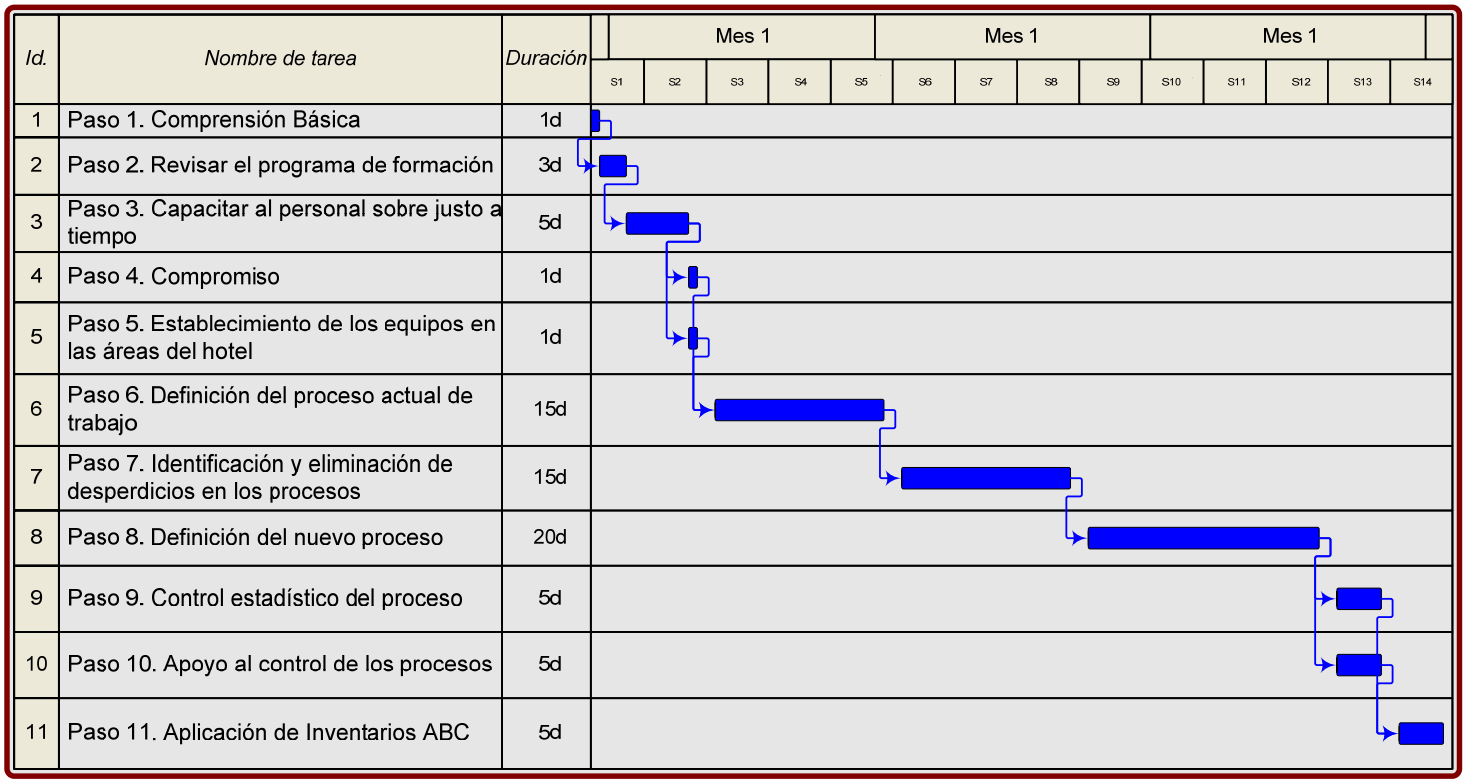
Fase	Paso	Responsable	Duración	Costo
Fase I. Como poner en marcha el sistema	Paso 1. Comprensión básica.	Capacitador, Administrador, Personal del Hotel	1 día	$ 100.00
Fase II. Mentalización	Paso 2. Revisar el programa de formación	Capacitador, Administrador, Personal del Hotel	3 días	$ 5.00
	Paso 3 Capacitar al personal sobre Justo a Tiempo	Capacitador, Administrador, Personal del Hotel	5 días	$ 500.00
	Paso 4. Compromiso	Capacitador, Administrador, Personal del Hotel	1 día	$ 25.00
Fase III. Mejora de Procesos	Paso 5. Establecimiento de los equipos en las áreas del hotel	Administrador, Personal del Hotel	1 día	$ 25.00
	Paso 6. Definición del proceso actual de trabajo.	Dueño o Administrador, Personal del Hotel	15 días	$ 85.00
	Paso 7. Identificación y eliminación de desperdicios en los procesos	Dueño o Administrador, Personal del Hotel	15 días	$ 85.00
	Paso 8. Definición del nuevo proceso	Dueño o Administrador, Personal del Hotel	20 días	$ 100.00
Fase IV. Mejoras en el control	Paso 9. Control estadístico del proceso	Capacitador, Dueño o Administrador, Personal del Hotel	5 días	$ 235.00
	Paso 10. Apoyo al Control de los procesos.	Dueño o Administrador, Personal del Hotel	5 días	$ 30.00
Fase V: Relación cliente – proveedor	Paso 11. Aplicación de Inventarios ABC	Capacitador, Dueño o Administrador, Personal del Hotel	3 días	$ 180.00
TOTAL				**$1,370.00**

8. FORMATOS

Los formatos que se utilizan en la aplicación de las 5 S's son los que se listan a continuación:

- Formato 801
- Formato 802
- Formato 803
- Formato 804

9. CRONOGRAMA DE JUSTO A TIEMPO



Id.	Nombre de tarea	Duración
1	Paso 1. Comprensión Básica	1d
2	Paso 2. Revisar el programa de formación	3d
3	Paso 3. Capacitar al personal sobre justo a tiempo	5d
4	Paso 4. Compromiso	1d
5	Paso 5. Establecimiento de los equipos en las áreas del hotel	1d
6	Paso 6. Definición del proceso actual de trabajo	15d
7	Paso 7. Identificación y eliminación de desperdicios en los procesos	15d
8	Paso 8. Definición del nuevo proceso	20d
9	Paso 9. Control estadístico del proceso	5d
10	Paso 10. Apoyo al control de los procesos	5d
11	Paso 11. Aplicación de Inventarios ABC	5d

Figura 80: Gantt de Justo a Tiempo

CAPITULO VIII. PROCEDIMIENTOS

A. DETERMINACION DE COSTO TOTAL POR TECNICA

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-01 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 1/9

TITULO:
DETERMINACIÓN DE COSTO TOTAL POR TÉCNICA.

1. OBJETIVO

Determinar el Costo Total correspondiente la ejecución de la Técnica.

2. ALCANCE

El procedimiento comprende desde la búsqueda de información interna del Hotel relacionada con el personal y de Precios de diferentes elementos que puedan requerirse durante el desarrollo de las técnicas hasta la determinación del costo Total de poner en marcha dicha técnica. En este procedimiento se requiere el apoyo en una Hoja de cálculo de Excel que facilite las operaciones matemáticas. La hoja requiere que se le introduzca cierta información para calcular ella automáticamente los costos que corresponden a un paso especifico es decir para el calculo de los costos de una técnica completa será necesario hacer uso de la hoja según el numero de pasos correspondientes a la técnica.

3. POLITICAS

- El salario por hora deben de ser calculados considerando el pago que se le realiza a su personal.
- Cuando se realiza la cotización del servicio se debe de especificar lo que se solicita, y preguntar si el precio que se nos ofrece comprende todo lo que solicitamos, seleccionado el precio mas bajo de preferencia.
- Se deben de usar los precios actuales de los recursos y no precios de referencias anteriores.
- Al establecer los costos por paso se debe de evaluar cuales son los recursos que se utilizaran.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-01 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 2/9

TITULO:
DETERMINACIÓN DE COSTO TOTAL POR TÉCNICA.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

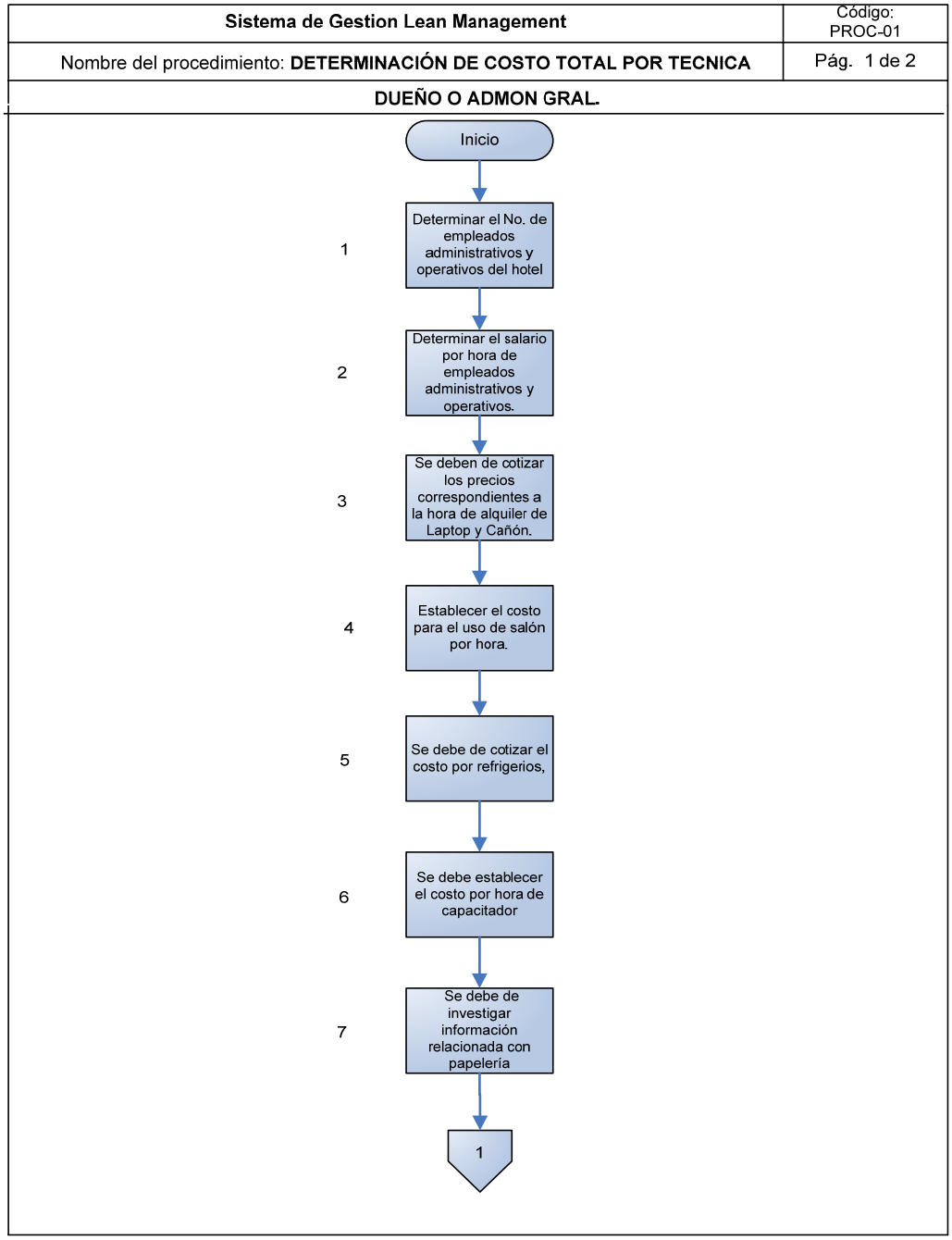


Figura 81: Flujograma de PROC-01 Parte 1

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-01 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 3/9

TITULO:
DETERMINACIÓN DE COSTO TOTAL POR TÉCNICA.

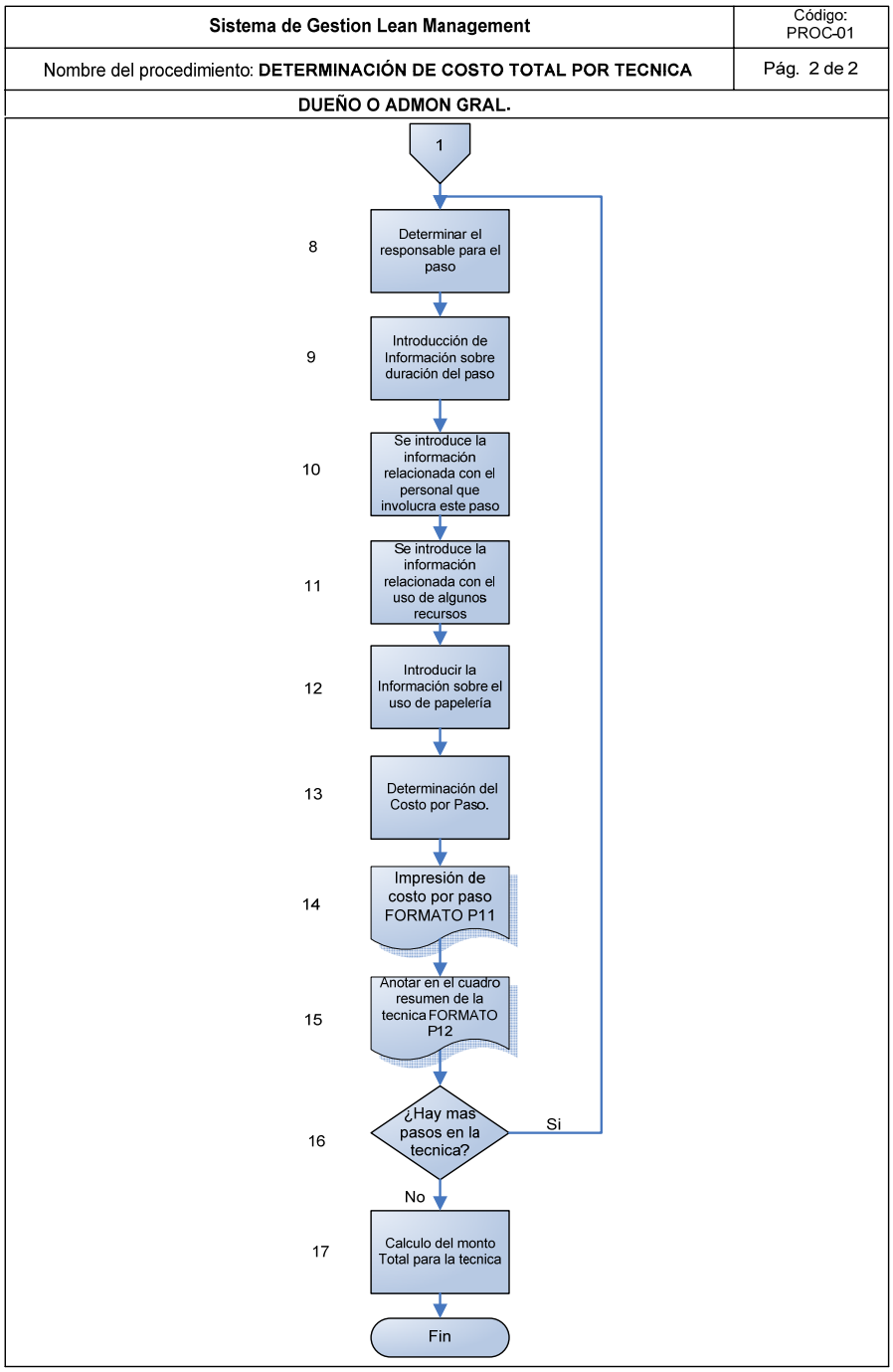


Figura 82: Flujograma de PROC-01 Parte 2

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-01 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 4/9
TITULO: DETERMINACIÓN DE COSTO TOTAL POR TÉCNICA.			

5. DESCRIPCION DE PASOS

Introducción de información general de personal

Paso 1. Determinar el número de empleados administrativos y operativos del hotel, cuando se tiene determinado esto se introduce el dato en la casilla correspondiente a cada uno de los tipos de empleados, esta sombreada de color gris y sus datos se mostraran en color azul, la Celda correspondiente a administrativos es la C7 y la correspondiente en Operativos es la Celda C8.

Paso 2. Determinar el salario por hora de empleados administrativos y empleados operativos. Para este cálculo es necesario conocer:

- El salario correspondiente a los empleados administrativos y a los operativos ya sea mensual o quincenal
- El número de horas laborales diarias.

El salario por hora se establece dividiendo el salario mensual entre el número de días del mes que para facilitar el cálculo se usa como un mes promedio de 30 días multiplicado por el número de horas laborales diarias.

Cuando no se tienen salarios iguales para el personal operativo o para el personal administrativo se establece un salario mensual o quincenal promedio, el cual se calcula sumando los salario ya sea mensual o quincenal de todos los empleados administrativos o de los operativos y se divide entre el número de empleados administrativos u operativos.

$$salario\ \ promedio\ de\ administrativos = \frac{\sum salario\ quincenal\ de\ empleados\ administrativ}{numero\ de\ empleados\ administrativos}$$

$$salario\ \ promedio\ de\ Operativos = \frac{\sum salario\ quincenal\ de\ empleados\ operativos}{numero\ de\ empleados\ operativos}$$

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-01 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 5/9

TITULO:
DETERMINACIÓN DE COSTO TOTAL POR TÉCNICA.

A continuación se muestran las formulas para el calculo del salario por hora partiendo de conocer el salario mensual o el salario quincenal.

$$salario\ por\ hora = \frac{salario\ mensual}{(30\ dias)\ (numero\ de\ horas\ laborales / dia)}$$

$$salario\ por\ hora = \frac{salario\ quincenal}{(15\ dias)(numero\ de\ horas\ laborales / dia)}$$

Los salarios se colocan en las casillas que les corresponden para el caso de los administrativos es la Celda D7 y para los Operativos es la Celda D8.

Información a Cotizar

Paso 3. Se deben de cotizar los precios correspondientes a la hora de alquiler de Laptop y Cañón. Se llama a empresas donde presten este servicio anotando el nombre de la empresa y precio en una hoja, y se selecciona la empresa con el precio mas bajo y que ofrezca un buen servicio. Este se coloca en la celda C11 la cual esta sombreada en Gris.

Paso 4. Establecer el costo para el uso de salón por hora. El hotel tiene que establecer un costo por el uso de alguna de sus instalaciones, en el caso de contar con un salón de cargar el precio al que se renta el salón y de no contar con este se debe de organizar o acomodar algún área de la empresa y se calcula el costo en el que se incurre por el uso de esta área la cual puede de ser una oficina. Este dato se coloca en la celda C12, la cual esta sombreada de gris.

Paso 5. Se debe de cotizar el costo por refrigerios, si el hotel cuenta con este servicio se debe de colocar el precio al que se ofrece el servicio, de otro modo debe de cotizarse y solicitar el servicio a otra empresa el precio por refrigerio individual se coloca en la celda C13.

Paso 6. Se debe establecer el costo por hora de capacitador este costo se coloca en la celda E11.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-01 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 6/9

TITULO:
DETERMINACIÓN DE COSTO TOTAL POR TÉCNICA.

Información sobre papelería.

Paso 7. Se debe de investigar información relacionada con papelería como los precios de libretas para apuntes colocar el dato en la celda H11, impresiones colocar dato en celda H12, copias colocar el dato en la celda H13, lapiceros y lápices colocar dato en la celda J11.

Información sobre el paso.

Paso 8. En la celda sombreada junto a la referencia de Responsable se coloca el cargo de la persona dentro de la empresa a la que le corresponde la realización de ese paso.

Paso 9. Se introduce la información relacionada con la duración del paso específico. En la celda C18 se coloca el número de días estimado para ese paso y en la celda C19 se coloca el número de horas a trabajar por día.

Paso 10. Se introduce la información relacionada con el personal que involucra este paso, en la celda E18 se coloca la cantidad de personal administrativo requerido para este paso, en la celda E19 se coloca la cantidad de personal operativo que se involucra en el paso.

Paso 11. En las celdas de la G17 a la G20 se introduce la información relacionada con el uso de algunos recursos si el paso requiere del recurso se marca con una x de lo contrario se deja en blanco.

Paso 12. Información sobre el consumo de papelería, en las celdas I17 a la I20 se coloca información relacionada con la cantidad cada recurso de papelería a utilizar en el caso de no requerirse se deja con espacio en blanco o se coloca cero.

Procesamiento y resultado parcial

Paso 13. Costos por paso. La información ya se ha introducido y se procesa automáticamente por medio de la hoja de cálculo y se obtiene el costo para el paso en estudio, por cada uno de los pasos de la técnica obtendrá un resultado de costos, estos se muestran en la tabla de las C70 a F78.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-01 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 7/9

TITULO:
DETERMINACIÓN DE COSTO TOTAL POR TÉCNICA.

Paso 14. Impresión del costo por paso. Se imprimen el cuadro de costo para ese paso. Ver Formato P11. Cuadro Resumen de Costos para el Paso.

Paso 15. Se anota el resultado obtenido como costo del paso en un cuadro resumen de técnicas se hace uso del Formato P12. Cuadro Resumen de Costos de la técnica.

Paso 16. Se consulta si hay más pasos para esta técnica. Si hay otro paso se inicia el calculo desde el paso 8 de los contrario se pasa al paso 17.

Resultado

Paso 17. Se suman los costos de todos los pasos y se obtiene el resultado de del costo Total para la técnica.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-01 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 8/9

TITULO:
DETERMINACIÓN DE COSTO TOTAL POR TÉCNICA.

6. CUADRO RESUMEN

Tabla 193: Resumen de Aplicación PROC-01

Fase	Paso	Responsables	Duración
Introducción de Información general del Personal	Paso 1. Determinación del numero de empleados del hotel	Dueño o Encargado General	2 minutos
	Paso 2. Determinar el salario por hora de empleados	Dueño o Encargado General	10 minutos
Información a Cotizar	Paso 3. Cotizar hora de alquiler de Laptop y Cañón.	Dueño o Encargado General	10 minutos
	Paso 4.Costo por el uso de salón.	Dueño o Encargado General	10 minutos
	Paso 5. Se debe de cotizar el costo por refrigerios	Dueño o Encargado General	10 minutos
	Paso 6. Se debe establecer el costo por hora de capacitador	Dueño o Encargado General	10 minutos
Información sobre papelería.	Paso 7. Investigar información relacionada con papelería	Dueño o Encargado General	15 minutos
Información sobre el paso	Paso 8. Establecer responsable del paso	Dueño o Encargado General	3 minutos
	Paso 9. Duración del paso	Dueño o Encargado General	2 minutos
	Paso 10. Personal que involucra este paso	Dueño o Encargado General	5 minutos
	Paso 11. Uso de recursos en el paso en análisis	Dueño o Encargado General	15 minutos
	Paso 12. Consumo de Papelería.	Dueño o Encargado General	5 minutos

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-01 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 9/9

TITULO:
DETERMINACIÓN DE COSTO TOTAL POR TÉCNICA.

Fase	Pasos	Responsable	Duración
Procesamiento y resultado parcial	Paso 13. Costos por paso.	Dueño o Encargado General	1 minuto
	Paso 14. Impresión del costo por paso.	Dueño o Encargado General	1 minuto
	Paso 15 Se anota el resultado obtenido como costo del paso en un cuadro resumen de técnicas	Dueño o Encargado General	1 minuto
	Paso 16. Se consulta si hay más pasos para esta técnica.	Dueño o Encargado General	2 minutos
Resultado	Paso 17. Costo Total de la técnica.	Dueño o Encargado General	5 minutos

7. FORMATOS

- Formato P11
- Formato P12

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

B. PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 1/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

1. OBJETIVO

Establecer el contenido de temas a desarrollar en las capacitaciones que serán dirigidas al personal administrativo y operativo de los Pequeños y Medianos Hoteles.

2. ALCANCE

El procedimiento abarca las actividades que se deben realizar para determinar el contenido de temas a impartirse en las capacitaciones para los pequeños y medianos hoteles, y tales actividades van desde el reconocimiento de las necesidades actuales de los hoteles hasta la determinación de los temas a desarrollarse en una capacitación para los temas Lean Management.

3. POLITICAS

- Para la definición de los objetivos de capacitación se requiere por lo menos la presencia de un objetivo general, de lo contrario no puede continuarse el procedimiento.
- Para la definición de los objetivos, es importante que cuenten con los primeros tres componentes, es decir: Cuándo se alcanzará a cumplir, Quién cumplirá y la Habilidad, capacidad y competencia. El campo de acción no necesariamente debe presentarse en los objetivos definidos.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 2/16
TITULO: PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION			

4. DIAGRAMA DE FLUJO

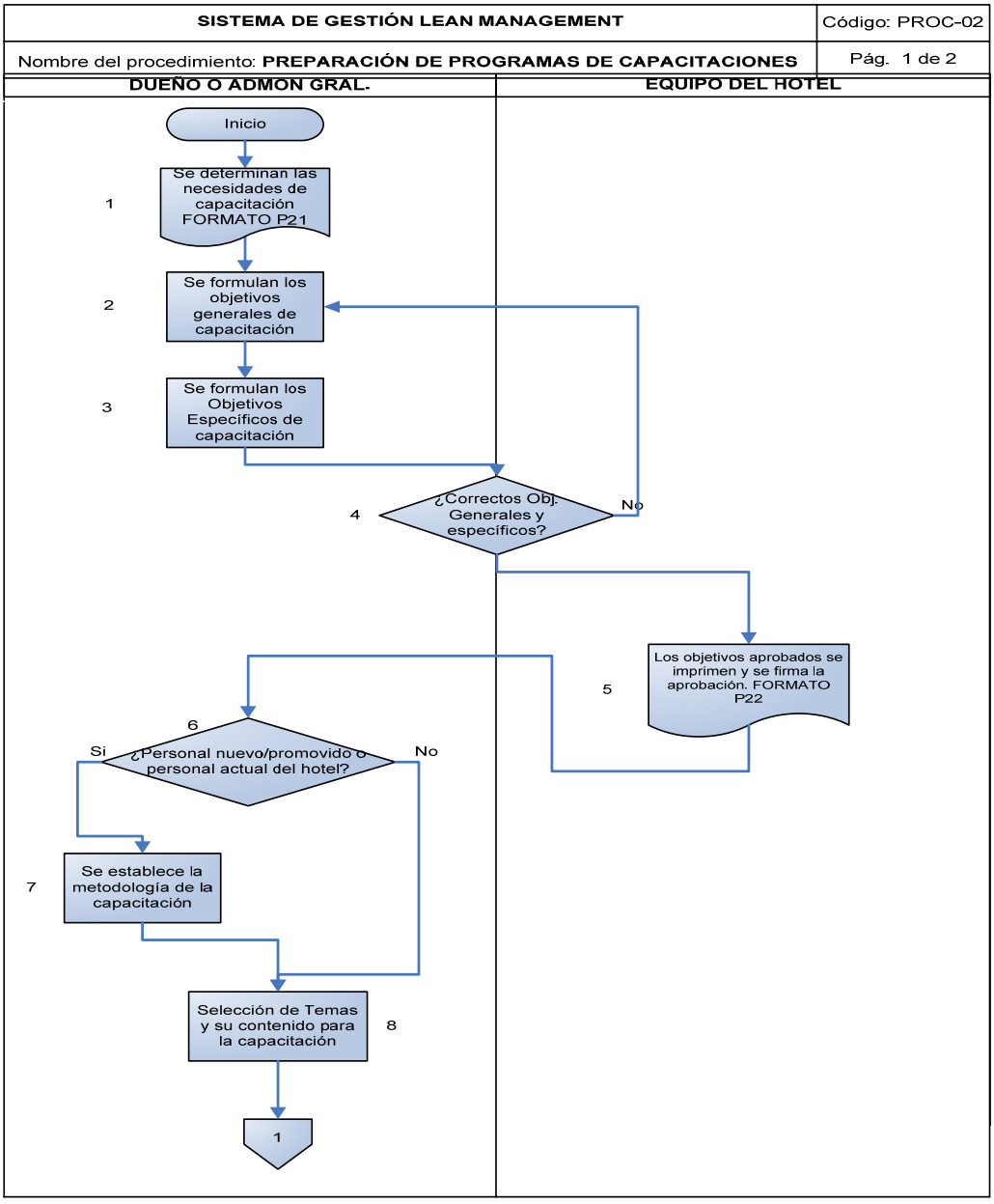


Figura 83: Flujograma de PROC-02 Parte 1

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 3/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

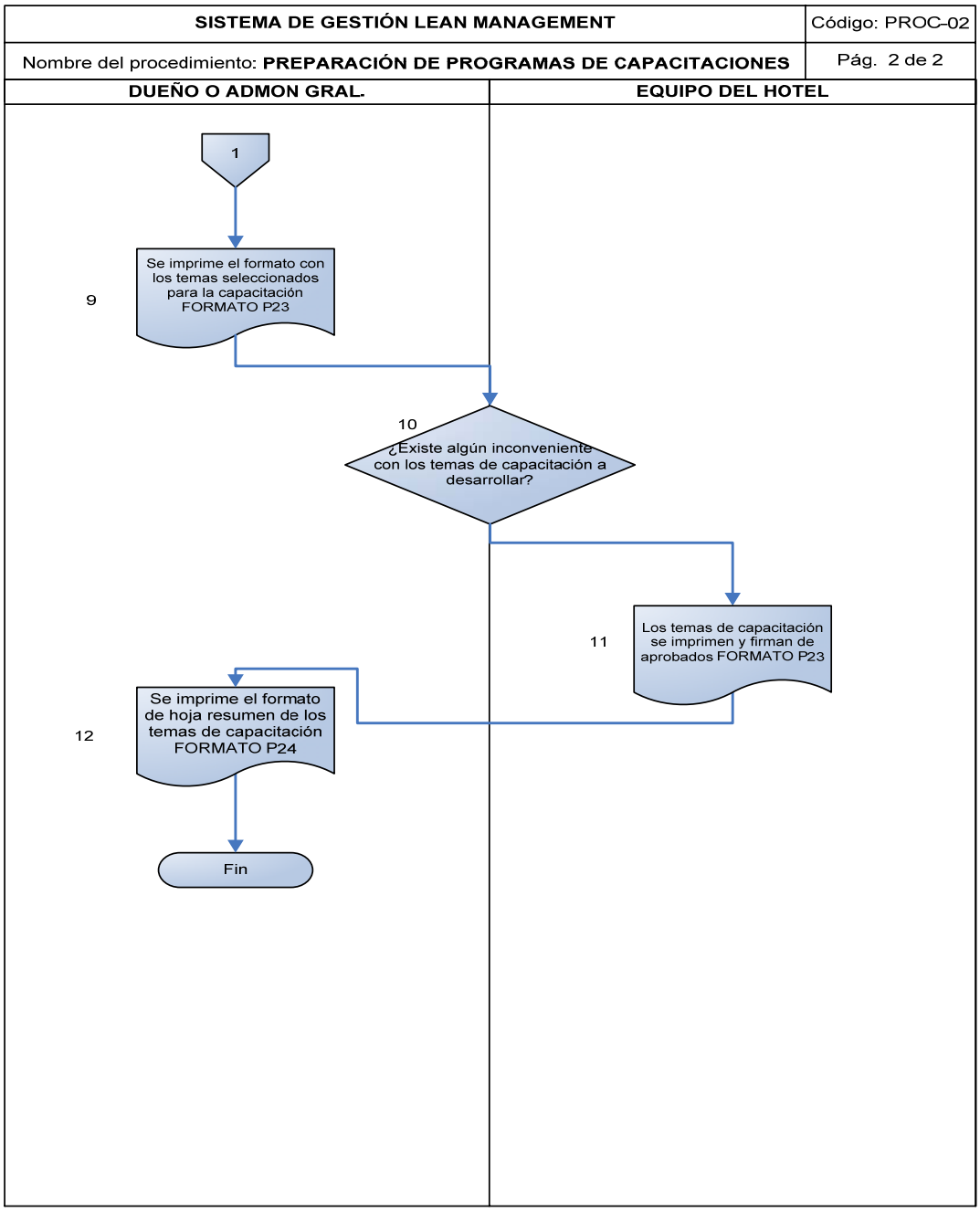


Figura 84: Flujograma de PROC-02 Parte 2

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 4/16
TITULO: PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION			

5. DESCRIPCIÓN DE PASOS

Paso 1. El dueño o el administrador general determinan las necesidades de capacitación, las cuales pueden ser el entrenamiento de un nuevo empleado o para un empleado promovido a otro puesto de trabajo y el otro tipo es dirigida a los empleados del hotel con el fin de actualizar y mejorar los procesos de servicio con los que se cuentan, para ello se utiliza el formato P21. Selección de Necesidades de Capacitación.

Paso 2. Se formulan los objetivos generales de la capacitación, sin importar las áreas administrativas que estos cubran. Los objetivos generales deben resaltar las habilidades que los empleados deben tener al finalizar la capacitación, por esa razón no necesario determinar el área administrativa a la que debe ofrecerse capacitación. Para definir objetivos generales se tiene la convención siguiente:

Cuando se Alcanzará a cumplir	+	Quién lo cumplirá	+	La habilidad, capacidad o competencia a adquirir	+	Campo de acción

Por ejemplo:

"Al final de la capacitación el personal del hotel funcionará bajo un sistema de Administración visual"

Paso 3. Se deben establecer los objetivos específicos basándose en los objetivos generales de la capacitación y la aplicación de las habilidades y conocimientos que los empleados deben poner en práctica luego del proceso. Su estructura es similar a la de los objetivos Generales, pero a diferencia de ellos se vuelven más puntuales respecto a los resultados que se necesitan lograr.

Por ejemplo:

"Al final de la capacitación personal será capaz de utilizar el mapa 5 S's para la organización de la limpieza".

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 5/16
TITULO: PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION			

Paso 4. Al completar los objetivos generales y específicos serán revisados junto al grupo del hotel que iniciará la capacitación para complementar, corregir o mejorar los objetivos establecidos para poder definir objetivos concretos y realizables.

Paso 5. Cuando se tengan aprobados los objetivos generales y específicos se plasman en el formato P22. Definición de objetivos generales y específicos de capacitación., y Se firma el formato cuando son aprobados todos los objetivos de la capacitación, generales y específicos.

Paso 6. Se procede a seleccionar el contenido temático que debe ser impartido en la capacitación, si la capacitación requiere de un entrenamiento de las funciones básicas o de la retroalimentación de aspectos del servicio para un determinado puesto o área es necesario proceder al Paso 7, si no es necesario, es decir el personal que recibirá la capacitación cuenta con los conocimientos básicos por ser parte de la empresa se debe proceder al Paso 8.

Paso 7. Cuando se cuenta con nuevo personal contratado o personal promovido a otro puesto, se deben seleccionar los temas de introducción a las técnicas del Sistema de Gestión Lean Management, tales que se logren identificar las características y la importancia de cada una de ellas, lo que permite facilitar el aprendizaje y aplicación de las mismas por el personal del hotel.

Paso 8. Si la capacitación se dirige al personal con que se cuenta en el hotel, bastará con la presentación inicial de una retroalimentación al Sistema de Gestión, luego se continúa con los aspectos básicos de la nueva metodología y se seleccionan los temas principales de las técnicas o metodologías que serán implementadas. Los temas pueden seleccionarse de acuerdo a la dependencia de las técnicas en el sistema, Esto debido a que existen técnicas que necesitan de la implementación de otras técnicas y existen otras que pueden implementarse inmediatamente después de la capacitación:

- ✓ Existen técnicas que son puestas en marcha inmediatamente después de haber sido instruido el personal.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 6/16
TITULO: PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION			

- ✓ Existen otras técnicas cuya puesta en marcha requiere que otras técnicas se hayan implementado antes, aunque la capacitación se haya realizado previamente. Por ejemplo: TPM requiere que las 5 S's se encuentren funcionando para poder iniciar su aplicación.

La selección de los temas de las capacitaciones se realiza a partir del siguiente listado sugerido:

Técnica del Empowerment

Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

"Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización."

Tabla 194: Contenidos Propuesto para Empowerment

Área	Tema	Contenido
Administración, Recursos Humanos Operaciones	Liderazgo	▪ Importancia del liderazgo ▪ Características del Líder
	Delegación y trabajo en equipo	▪ ¿Qué es Delegar? ▪ Trabajo en equipo
	Empowerment del personal hotelero	▪ ¿Qué es empowerment? ▪ Conocimiento, calidad y empowerment ▪ Características del empowerment ▪ Integración del personal en el empowerment ▪ La nueva filosofía de los hoteles ▪ Aplicación del empowerment

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 7/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

b. Hoshin Kanri

El modelo toma del idioma Chino las palabras HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por lo tanto en su conjunto HOSHIN KANRI se traduce como un "hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado". En Inglés se conoce el método como "Policy Deployment" o "Management by Policies"; en ambos casos se traduce como "Administración por Políticas" lo que implica el adecuado despliegue de las decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar.

En conclusión el Hoshin Kanri se reconoce como una filosofía gerencial que busca el despliegue estratégico de sus decisiones ("efecto de cascada") mediante la participación de todos los miembros de la organización desde la alta dirección hasta la base operativa con un adecuado nivel de empoderamiento en la gente para lograr los objetivos organizacionales con la debida divulgación y apropiación de las políticas estratégicas.

Tabla 195: Contenidos Propuesto para Hoshin Kanri

Área	Tema	Contenido
Administración	Planeación Estratégica	▪ ¿Qué es la Planeación Estratégica? ▪ Evolución de la Planeación Estratégica ▪ Importancia de la Planeación Estratégica ▪ Proceso de Planeación Estratégica ▪ Procesos Para Establecer Objetivos ▪ Programación funcional a mediano plazo
	Hoshin Kanri	▪ Conceptualización del Hoshin Kanri ▪ Objetivos del Hoshin Kanri ▪ Elementos de Hoshin ▪ Ventajas de Hoshin
	Benchmarking	▪ Definición ▪ Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo) ▪ categorías del Benchmarking ▪ Metodología ▪ Factores Críticos del Éxito

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 8/16
TITULO: PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION			

Área	Tema	Contenido
Mercadeo y Ventas Y Operaciones	Hoshin Kanri	▪ Conceptualización del Hoshin Kanri ▪ Objetivos del Hoshin Kanri ▪ Elementos de Hoshin ▪ Ventajas de Hoshin
	Benchmarking	▪ Definición ▪ Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo) ▪ categorías del Benchmarking ▪ Metodología ▪ Factores Críticos del Éxito
	Cliente	▪ La Satisfacción del Cliente, Parámetro Clave de la Gestión ▪ Detección e Identificación de Necesidades y Expectativas del Cliente ▪ Método de Medición de la satisfacción del Cliente. ▪ Análisis de la medición de la satisfacción del cliente. Planes de mejora

c. Técnica de las 5 S´s

Las 5 S's consiste en 5 principios japoneses cuya creación fue debido a la necesidad de mejorar el desempeño laboral a través de la motivación generada por un ambiente visualmente agradable y ordenado.

El movimiento de las 5 S's es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace mas de 40 años y que esta incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o Gemba Kaizen.

Su rango de aplicación abarca desde un puesto ubicado en una línea de montaje de automóviles hasta el escritorio de una secretaria administrativa.

Las 5 S's como tal no son suficiente para corregir los problemas del ambiente laboral, estas deben formar parte de un sistema de administración visual, que a su vez apoya la mejora continua.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 9/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Tabla 196: Contenidos Propuesto para 5 S`s

Área	Tema	Contenido
Todas las Áreas de la Empresa	Generalidades de las 5 S's	▪ Antecedentes de las 5 S's ▪ Definiciones de las 5 S's ▪ Beneficios • A la empresa • A los empleados
	Conceptos y procesos de aplicación de las 5 S's	▪ Objetivos de la metodología ▪ Procedimiento a seguir en la implementación • SEIRI – Seleccionar • SEITON – Organizar • SEISO – Limpieza • SEIKETZU – Estandarizar • SHITSUKE – Disciplina
	Requerimientos para aplicar las 5 S's	▪ Formularios a ser utilizados en la implementación ▪ Control de la implementación

d. Ayudas Visuales

Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización. Un control visual es un estándar representado mediante un elemento gráfico o físico, de color o numérico y muy fácil de ver. La estandarización se transforma en gráficos y estos se convierten en controles visuales. Cuando sucede esto, sólo hay un sitio para cada cosa, y podemos decir de modo inmediato si una operación particular está procediendo normal o anormalmente.

Tabla 197: Contenidos Propuesto para Ayudas Visuales

Área	Tema	Contenido
Todas las áreas de la Empresa	Señalización	▪ Concepto de señalización ▪ Códigos de colores ▪ Tipos de señales ▪ Usos generales de las señales ▪ Ejemplos de señalización
	Mapa 5 S	▪ Concepto del Mapa 5S ▪ Usos del Mapa 5S • Agrupación de artículos por frecuencia de uso • Distribución de arreadse limpieza ▪ Ejemplos de aplicación del mapa 5 S

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 10/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

e. TPM

El TPM es el sistema japonés de mantenimiento industrial desarrollado a partir del concepto de "mantenimiento preventivo" creado en la industria de los Estados Unidos.

Asumimos el término TPM con los siguientes enfoques: la letra “M” representa acciones de management y mantenimiento. Es un enfoque de realizar actividades de dirección y transformación de empresa. La letra “P” está vinculada a la palabra “productivo” o “productividad” de equipos pero que se puede asociar a un término con una visión más amplia como “perfeccionamiento”. La letra “T” de la palabra “total” se interpreta como “todas las actividades que realizan todas las personas que trabajan en la empresa”.

Es importante que se conozca la filosofía TPM, la capacitación debe de ser recibida por el personal Clave el Nivel Administrativo esta capacitación debe de ser impartida por un asesor o consultor, con conocimientos de la técnica. Los aspectos importantes que deben abordarse son:

Tabla 198: Contenidos Propuesto para TPM

Área	Tema	Contenido
Operaciones y Mercadeo	1. VISIÓN GENERAL DEL TPM	▪ Origen y desarrollo. ▪ Características especiales. ▪ Definición del TPM. ▪ Actividades fundamentales del desarrollo del TPM
	2. VISIÓN GENERAL DEL TPM	▪ Origen y desarrollo. ▪ Características especiales. ▪ Definición del TPM. ▪ Actividades fundamentales del desarrollo del TPM
	3. VISIÓN GENERAL DEL TPM	▪ Origen y desarrollo. ▪ Características especiales. ▪ Definición del TPM. ▪ Actividades fundamentales del desarrollo del TPM

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 11/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Área	Tema	Contenido
Operaciones y Mercadeo	4. MEJORA ORIENTADA	▪ Que es la mejora orientada. ▪ Pérdidas y los seis resultados fundamentales. ▪ Procedimientos paso a paso para la implementación de la mejora orientada. ▪ Programas de: reducción de pérdidas, mejora de rendimientos, eliminación de defectos, simplificación de procesos.
	5. MANTENIMIENTO AUTÓNOMO	▪ Condiciones básicas del equipo. ▪ Desarrollo del programa de mantenimiento autónomo. ▪ Procedimientos paso a paso para la implementación del mantenimiento autónomo. ▪ Preparación del mantenimiento autónomo, auditorias.
	6. MANTENIMIENTO PLANIFICADO	▪ Gestión del equipo. ▪ Que es el mantenimiento planificado. ▪ Creación del sistema de mantenimiento planificado. ▪ Procedimientos paso a paso para la implementación del mantenimiento planificado.
	7. MANTENIMIENTO DE CALIDAD	▪ Condiciones previas para un mantenimiento de calidad eficiente. ▪ Elementos básicos de un programa de mantenimiento de calidad. ▪ Procedimientos para la implementación del mantenimiento de calidad. ▪ Quien es responsable del mantenimiento de calidad.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 12/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Área	Tema	Contenido
Operaciones y Mercadeo	8. TPM EN LAS OFICINAS	▪ Necesidad del TPM en las áreas administrativas y de apoyo. ▪ Procedimientos para la implementación del TPM en las oficinas. ▪ Mejora administrativa orientada. ▪ Mantenimiento autónomo administrativo.
	9. MEDICIÓN DE LA EFICACIA DEL TPM	▪ Establecimiento de metas. ▪ Evaluación del TPM. ▪ Indicadores. ▪ Evaluación del TPM y medición de beneficios.

f. Eventos Kaizen

Las palabras en las que se divide Kaizen son, Kai = Cambio y Zen = Bueno (para mejorar): en sí, mejora continua. La filosofía del mejoramiento continúo no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas. Kaizen, explica por que las compañías no pueden seguir siendo las mismas durante mucho tiempo.

Es la implacable búsqueda de un mejor camino. La diaria persecución de la perfección. Para la mejora continua en todos los estratos de una organización, es esencial buscar la mejora de procesos, Kaizen, resalta la importancia de los procesos, ya que estos deben ser mejorados antes de que se produzcan los resultados finales. Lo que implica encausar un cambio cultural en el que gerentes, supervisores y trabajadores, en general, comienzan a modificar su estructura de pensamiento para identificar dónde la organización genera desperdicios y cómo eliminar esos procesos. Las herramientas de mejora continua apoyan un cambio cultural por medio del sistema 'aprendiendo/haciendo', que arroja resultados como reducción de inventarios, fortaleza de la productividad utilizando adecuadamente la mano de obra -a veces mediante la reubicación de personas que no generan valor en ciertas áreas- y reducción de tiempo muerto de los equipos.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 13/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Los beneficios pueden variar de una empresa a otra, pero los típicamente encontrados son los siguientes:

Tabla 199: Beneficios del Evento Kaizen

Aumento de la productividad	· Reducción del espacio utilizado
Mejoras en la calidad de los productos	· Reducción del inventario en proceso
Reducción del tiempo de fabricación	· Reducción del uso del montacargas
Mejora el manejo y control de la producción	· Reducción de costos de producción
Aumento de la rentabilidad	· Mejora el servicio
Mejora la flexibilidad	· Mejora el clima organizacional
Se desarrolla el concepto de responsabilidad	· Aclara roles
· Aumento de la productividad	· Reducción del espacio utilizado

Tabla 200: Contenidos Propuesto para Evento Kaizen

Área	Tema	Contenido
Recursos Humanos, Mercadeo y Operaciones	Principios básicos para iniciar la implantación de Kaizen	▪ Descartar la idea de hacer arreglos improvisados ▪ Pensar en como hacerlo, no en porque no puedo hacerlo ▪ No dar excusas, comenzar a preguntarse porque ocurre tan frecuente ▪ No busques perfección apresuradamente, busca primero el 50% del objetivo ▪ Si cometes un error corrígelo inmediatamente ▪ No gastes dinero en Kaizen, usa tu sabiduría ▪ La sabiduría surge del rostro de la adversidad ▪ Para encontrar las causas de todos tus problemas, pregúntate cinco veces ¿Por qué? ▪ La sabiduría de 10 personas es mejor que el conocimiento de uno ▪ Las ideas de Kaizen son infinitas Los Eventos Kaizen
	Principios básicos para iniciar la implantación de Kaizen	▪ ¿Qué es el evento Kaizen? ▪ Objetivo del Evento Kaizen ▪ Beneficios de Evento Kaizen

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 14/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

g. Medibles Lean

El sistema de indicadores empresariales permite que el usuario diseñe sus propios indicadores acerca del comportamiento de ciertas variables que desee monitorear en la empresa. El propósito de los indicadores es evaluar el desempeño financiero, operacional y de servicio.

Tipos de Mediciones:

- Mediciones Directivas: Impulsan los esfuerzos de mejora en el día a día
- Mediciones de Seguimiento: Siguen la tendencia de la mejora, Generalmente abarcan toda una cadena de valor o a toda la organización
- Mediciones Tácticas: Permiten corregir el rumbo en la operación diaria

Tabla 201: Contenidos Propuesto para Medibles Lean

Área	Tema	Contenido
Operaciones	Conceptualización de Indicadores	▪ Características de los indicadores ▪ Usos de los indicadores ▪ Mediciones que se realizan
	Aplicación de Medibles Lean	▪ Generalidades del Indicador ▪ La Medición y el Control ▪ Proceso de Mejora

h. Justo a Tiempo

Es un conjunto integrado de actividades que tiene sus orígenes en los sistemas de fabricación, fue diseñado para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados.

El Justo a Tiempo es tanto una filosofía como una herramienta, la cual pretende responder con prontitud a un requerimiento de un cliente, lo que involucra una verdadera sincronización entre los elementos operativos y administrativos tanto internos como externos de la organización. Estos elementos buscan encontrar y eliminar todas las anormalidades que se produzcan dentro del proceso, a través del desarrollo de la cultura de trabajo, el orden de procesos y sistemas, estándares y disciplina.

El Justo a Tiempo maneja la filosofía de eliminar o reducir en gran medida los desperdicios en las actividades de las áreas funcionales de las empresas tanto en el área de operaciones como las administrativas.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 15/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Tabla 202: Contenidos Propuesto para Justo a Tiempo

Área	Tema	Contenido
Operaciones y Mercadeo, Administración	Generalidades del Justo a Tiempo	▪ Antecedentes históricos y empresariales de Justo a Tiempo ▪ Definiciones de Just in Time (Justo a Tiempo) ▪ Objetivos de la metodología ▪ Beneficios de Justo a Tiempo en los hoteles
	Puesta en Marcha del Justo a Tiempo	▪ Requerimientos de Justo a Tiempo a. Involucramiento del personal b. Trabajo en equipo c. Reducción y eliminación de Desperdicios en las actividades

Paso 9. Luego de la definición de los temas de la capacitación, se colocan en el formato P23. Contenidos De capacitación aprobados, para su posterior revisión con el personal del hotel que se involucrará.

Paso 10. El dueño o encargado del hotel junto al grupo del hotel debe realizar una revisión de los temas a impartirse en la capacitación para conocer alguna observación o sugerencia acerca de ellos. Al no presentarse objeciones en la revisión de los temas se procede al Paso 11, si no es necesario realizar los cambios necesarios en el Paso 8.

Paso 11. El formato P23. Se firma aprobando los temas que serán impartidos en la capacitación.

Paso 12. Se procede a elaborar la hoja resumen de la capacitación en el formato P24. Resumen De Datos De Capacitación, con los elementos que se han considerado en el procedimiento PROC-02.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-02 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 16/16

TITULO:
PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

6. CUADRO RESUMEN

Se definen los responsables de las actividades, su duración y los costos de la descripción de para cada paso, se presentan en cada una de las técnicas, puesto que las necesidades y los temas de capacitación son diferentes para cada técnica del Sistema Lean Management.

7. FORMATOS

- Formato P21
- Formato P22
- Formato P23
- Formato P24

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

C. ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 1/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

1. OBJETIVO

Establecer el perfil del capacitador mas apropiado responsable de impartir las capacitaciones al personal de los pequeños y medianos hoteles.

2. ALCANCE

El procedimiento abarca todas las actividades que se deben desarrollar desde la determinación de las habilidades, roles y actitudes que deben de ser manejadas por la persona responsable de impartir una capacitación hasta la selección de la misma.

3. POLITICAS

- Para la selección de las habilidades del capacitador se debe de tener un mínimo de 50 puntos acumulados con el fin de asegurar la presencia de un mínimo de habilidades relacionadas a la tarea de capacitar.
- La lista de características y roles deben de poseer al menos dos por cada una de las subcategorías que posee cada una de estas dado que es necesario asegurar el buen desempeño del mismo.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

A continuación se presenta el flujo para la realización de las diferentes actividades de este procedimiento:

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 2/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

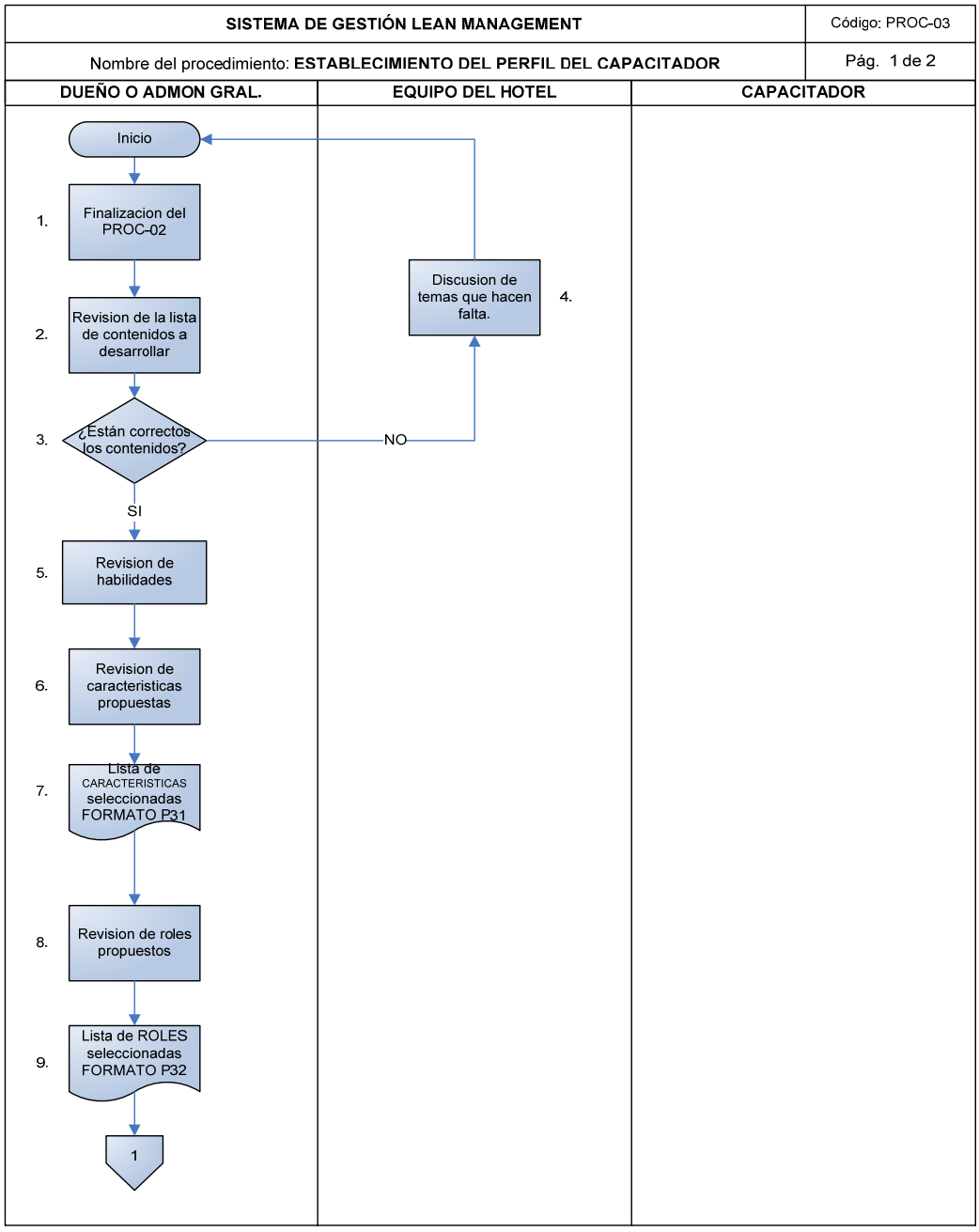


Figura 85: Flujograma de PROC-03 Parte 1

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 3/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

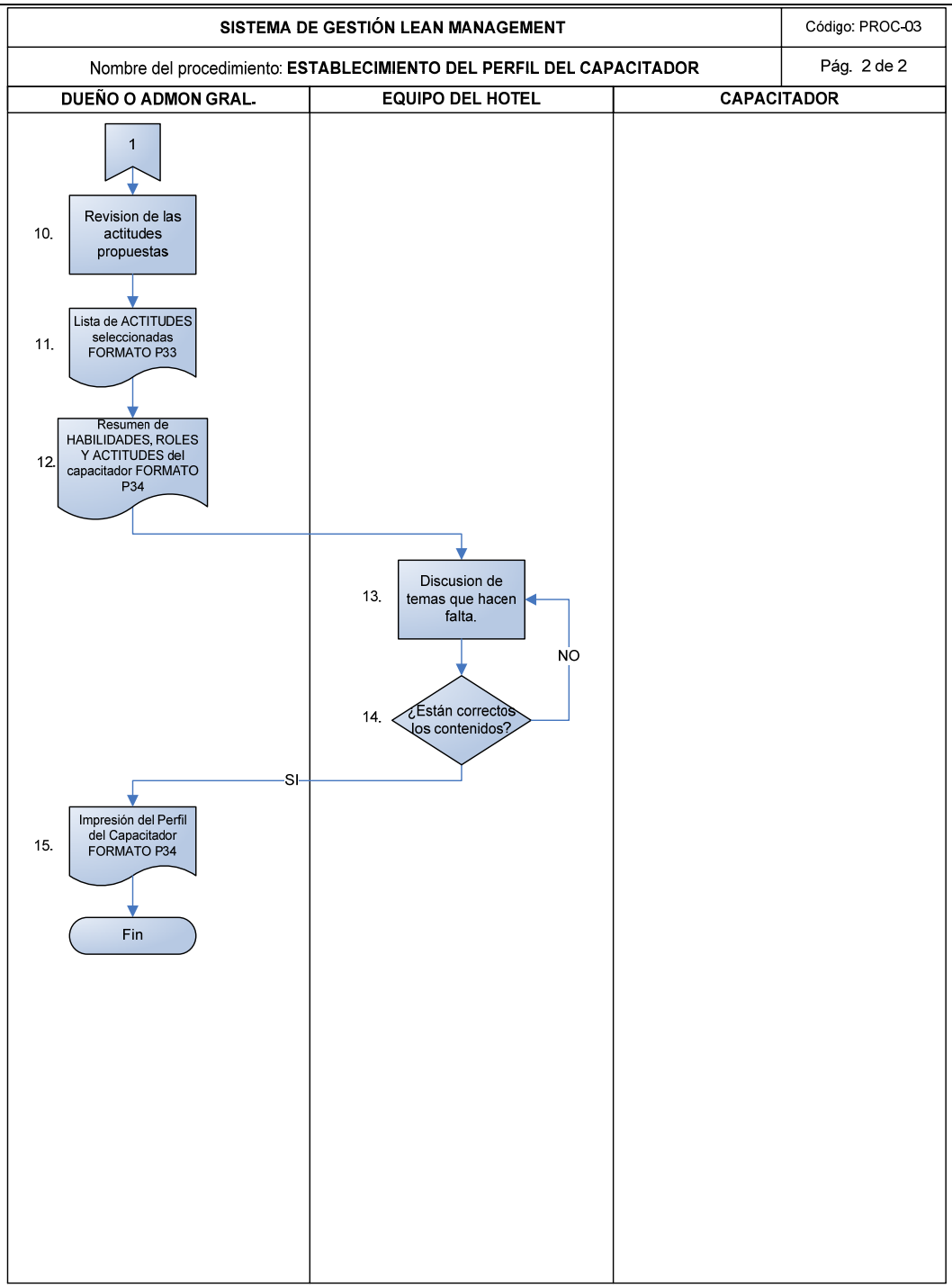


Figura 86: Flujograma de PROC-03 Parte 2

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 4/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

5. DESCRIPCION DE PASOS

Paso 1. A través de la realización del procedimiento PROC-02 se determina el tema y contenido mas apropiado para la capacitación.

Paso 2. Después de realizado este procedimiento la persona responsable de seleccionar el capacitador (que en el caso de pequeños y medianos hoteles puede ser el dueño o el administrador general) debe de retomar la lista de contenidos a desarrollar en la capacitación y revisarlos.

Paso 3. Se realiza una evaluación, si el contenido es el correcto se procede al paso 5, de lo contrario se vuelve al paso 4.

Paso 4. El dueño o administrador reúne al equipo del hotel, el cual es el responsable de discutir y revisar de nuevo los contenidos que han sido propuestos para la capacitación a desarrollar.

Paso 5. Se revisa el listado de habilidades propuestas para la selección de las mas apropiadas de acuerdo al tema, cada habilidad presente vale 10 puntos debe de acumular al menos 50 puntos, las que se proponen son las siguientes:

LISTA DE HABILIDADES ESENCIALES PARA UN CAPACITADOR

Tabla 203: Habilidades del Capacitador

HABILIDAD	DESCRIPCION
PLANEAR	Identifica los grandes caminos a seguir: resultados de aprendizaje, objetivos, políticas institucionales, alcances, estrategias, recursos.
DISEÑAR	Diseña objetivos, metas. Identifica temáticas, diseña estrategias considerando los diferentes estilos de aprendizaje; selecciona recursos, dosifica. El docente, como profesional de la enseñanza, se constituye a sí mismo como "diseñador y gestor" del sistema educativo. Actúa no como propietario de él, sino como un conocedor de los elementos esenciales que lo constituyen. Su trabajo se fundamenta en el "diseño" de su propia actividad y se complementa con tareas de investigación durante la aplicación de su proyecto educativo.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 5/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

FACILITAR	El docente, como un facilitador, tiene como ideal lograr que el alumno construya su propio conocimiento, es decir, que lleve a cabo un aprendizaje significativo. Se trata de un profesional de la enseñanza, cuya labor se centra principalmente en promover el trabajo intelectual del alumno fungiendo como un "mediador", y cuya influencia en el proceso de aprendizaje se justifica desde el momento en el que hace más asequible la ejecución de una tarea.
ANALIZAR	El facilitador ha de conocer el contexto en el que se desarrolla su actividad educativa mediante el análisis de todos sus elementos y poseer un sentido crítico.
REFLEXIONAR	Ha de realizar actividades de reflexión, análisis y síntesis del propio ejercicio profesional, con el fin de dominar aquellas herramientas que permitan al estudiante realizar un aprendizaje significativo, con las metodologías más acordes a la realidad de su entorno.
PROMOVER ALTERNATIVAS	Ha de promover alternativas para el futuro en una sociedad que está en cambio continuo y que genera contradicciones. Ha de formar e informar a los alumnos, en la búsqueda de un pensamiento crítico y autónomo.
EQUILIBRAR	Ha de combinar y equilibrar entre la docencia, la formación integral de sus alumnos y la diversidad. Ha de respetar la esencia personal de cada alumno y el pluralismo ideológico.
EVALUAR	Ha de diseñar actividades que permitan mostrar a los alumnos los conocimientos adquiridos, así como las habilidades, actitudes y los valores que pueden desarrollar. El docente también ha de utilizar la información derivada de la evaluación "para tomar decisiones curriculares importantes, reorganizar la clase, destacar o presentar temas o cambiar el ritmo de la instrucción".
ACTUALIZARSE	Profesionalizar la práctica docente supone la figura de un docente que se hace experto en el ejercicio de su labor cotidiana; que no se "forma" por ensayo y error, sino que domina el "saber" y el "saber hacer " Ha de tener conciencia de la necesidad de la actualización continua.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 6/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

Paso 6. En este paso se determinan las características que pueden tener los capacitadotes, es importante mencionar que ninguna persona cumplirá con estas al 100% pero dado el contenido de la capacitación existen aspectos que serán más relevantes que otros, algunas de las características mas destacadas para buscar en un capacitador son:

Tabla 204: Características de Liderazgo

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
Facilidad de dirigir un grupo	Crean un ambiente seguro, respetuoso y de colaboración para los alumnos
Exigencia	Ayudan a los alumnos a definir la excelencia
Conocimientos del área	Saben mucho de los temas discutidos
Facilidad de Toma de decisiones	Son firmes cuando hay que tomar decisiones
Empatía con el grupo	Creen que todos, incluso el líder, tenemos algo que aprender
Promotor de empoderamiento	Apoyan el empoderamiento de los alumnos
Regulador de comportamiento	Modelan las normas de grupo y las imponen cuando es necesario

Tabla 205: Características de Mentor

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
Motivador del grupo	Animan e inspiran al grupo
Promueve apertura del grupo	Les infunden confianza y entusiasmo a los alumnos
Dar el ejemplo	Actúan como personas modelo
Creativo	Piensan y actúan de maneras inventivas y creativas para mantener a los participantes ocupados aprendiendo
Promueve el aprendizaje del grupo	Apoyan el aprendizaje continuo aun después de terminada la capacitación oficial

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 7/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

Tabla 206: Características de Facilitador

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
Facilidad de comunicación	Practican las habilidades de buena comunicación, incluido el escuchar y compartir.
Claridad en la comunicación	Facilitan la interacción y comunicación eficaz en grupo
Moderador de las reuniones	Fungen de mediadores en discordias y generan resoluciones
Adaptabilidad con el grupo	Facilitan la adhesión a las normas de grupo
Promueve la inventiva del grupo	Estimulan el aprendizaje y descubrimiento independientes

Paso 7. Selección de las características de liderazgo, de mentor y de facilitador asociadas al capacitador. Para esto se realizara la siguiente matriz en la que el responsable de la capacitación debe de determinar la relación de cada aspecto del contenido de la capacitación con la característica más importante para el mismo. Se utilizara el formato P31. Evaluación de características de un Capacitador.

Paso 8. Aquí se van a determinar los roles que el capacitador deberá de ser capaz de desempeñar, de acuerdo a los temas hay ciertos roles que deben de encontrarse mas presentes en ciertas temáticas que en otras, por lo tanto dicha selección se realizara de la misma forma que en el paso 7. Se seleccionara solo el rol que tenga mayor frecuencia para los diferentes temas.

Los roles propuestos son:

Tabla 207: Roles del Capacitador

ROL	DESCRIPCION
TÉCNICO PEDAGOGO	• Adapta a las condiciones peculiares de su clase el diseño curricular de la institución. • Utiliza los métodos y la tecnología que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje. • Selecciona y utiliza los textos y el material de enseñanza más adecuados.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 8/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

ROL	DESCRIPCION
FACILITADOR	• Adapta el material a los conocimientos y las competencias de los alumnos. • Evalúa de manera individual y variada. • Proporciona técnicas de trabajo y propicia la adquisición de hábitos intelectuales. Capacita para el ejercicio de actividades profesionales • Centra su actividad en el alumno. • Procura el aprendizaje significativo. • Promueve el trabajo en equipo. • Promueve interacción y creatividad. • Diseña en consideración a los diferentes estilos de aprendizaje de sus alumnos. • Desarrolla habilidades que promuevan el pensamiento crítico. • Respeta la individualidad de los estudiantes y considera colaborador el hecho de aprender.
EDUCADOR	• Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad dentro de los principios democráticos de la convivencia. • Los prepara para participar activamente en la vida social y cultural. • Los forma en el respeto, para la paz, la cooperación y la solidaridad entre los pueblos.

Paso 9. Posteriormente se va a determinar cual es la lista de roles los cuales el capacitador debe de ser capaz de desempeñar, de igual forma que las características todas son importantes, pero de acuerdo a la temática hay ciertos roles que deben de encontrarse de manera obligatoria en un capacitador para que la capacitación presente los resultados esperados. Se utilizara el formato P32. Evaluación de Roles de un Capacitador.

Paso 10. Se deben de considerar como ultimo elemento las actitudes del capacitador, por lo tanto se presenta a continuación un valioso listado de actitudes que permitirán hacer de la capacitación un entrenamiento eficaz para el personal, estos son:

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 9/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

Tabla 208: Actitudes del Capacita

ACTITUD	DESCRIPCION
Sabe su materia	Han investigado su tema, están bien informados y son percibidos como creíbles por los alumnos
Sociable	Se toman el tiempo para llegar a conocer a sus alumnos. Les demuestran respeto y los escuchan. Llaman a los alumnos por su nombre, si es posible.
Apertura a los puntos de vista	No son críticos. Dan validez a la experiencia de todos y el derecho a su propia perspectiva. Respetan las diferencias de opinión y decisiones de vida.
Comprenden la diversidad	Son culturalmente sensibles. Se dan cuenta de que sus puntos de vista y creencias son determinados por su origen cultural, así como de que los puntos de vista de los alumnos son determinados por su propia cultura y vivencias.
Consciente de si mismo	Reconocen sus propios prejuicios y actúan de una manera profesional cuando se empujan sus “botones rojos”.
Inclusivo	Animan a todos los alumnos a compartir sus experiencias y contribuir al proceso de aprendizaje en grupo de sus propias maneras únicas.
Ameno en su tema	Son vivos, entusiastas y originales. Utilizan el humor, contrastes, metáforas y el suspenso. Mantienen a sus oyentes interesados y estimulan su pensamiento.
Habilidad para llamar la atención	Utilizan una variedad de cualidades vocales. Varían su diapasón, ritmo del habla y volumen. Evitan hablar con monotonía.
Comunicación Gestual	Utilizan el “lenguaje del cuerpo” de manera eficaz. Su postura, gestos y expresiones faciales son naturales y significativos, reforzando la materia.
Claridad al expresarse	Hacen comentarios claros y fáciles de recordar. Presentan una idea a la vez y muestran las relaciones entre ideas. Resumen cuando es necesario.
Ilustra sus puntos	Ilustran sus puntos. Utilizan ejemplos, tablas, y medios audiovisuales para ilustrar la materia.
Trabajo en equipo	Entienden la dinámica de grupos y se sienten cómodos manejándolos. Se sienten cómodos con la resolución de conflictos.
Flexibles	Leen e interpretan las respuestas de los alumnos -verbales y no verbales- y adaptan los planes de capacitación para satisfacer sus necesidades. Están “a cargo” sin controlar demasiado.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 10/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

ACTITUD	DESCRIPCION
Apertura de criterios nuevos	Están abiertos a nuevas ideas y perspectivas. Se dan cuenta de que no saben todas las respuestas.
Aprendizaje continuo	Reconocen que pueden aprender de los participantes del curso, así como brindarles nuevos conocimientos o puntos de vista.
Compasivo	Entienden que los temas presentados durante la capacitación pueden tener un impacto emocional en los alumnos. Sienten empatía y son comprensivos en torno a las reacciones emocionales de los alumnos.
Receptivo a la retroalimentación	Animan a los capacitadores y alumnos a dar retroalimentación, tanto informalmente como mediante evaluación formal. Cuando reciben retroalimentación negativa sobre el desempeño de sus funciones, analizan esta retroalimentación críticamente en lugar de ponerse defensivos.
Mejora su desempeño	Trabajan continuamente para mejorar su desempeño. Incluso los capacitadores más experimentados pueden mejorar sus habilidades de capacitación. Los capacitadores eficientes buscan oportunidades de aprender nuevas habilidades y utilizan la retroalimentación negativa como una oportunidad para mejorarse.

Paso 11. Del listado anterior se seleccionan cuales son las actitudes que el capacitador debe de tener, para ello se van relacionando los diferentes temas a desarrollar en la capacitación y una o dos actitudes apropiadas para su impartición. Se utilizara el formato P33. Evaluación de Actitudes de un Capacitador.

Paso 12. Elaboración del Cuadro resumen del Perfil del Capacitador. En este paso es necesario que el responsable de la elaboración de este perfil, presente en el siguiente formato la selección de Habilidades, Roles y Actitudes que se están buscando en la persona responsable de impartir la capacitación. Se utilizara el formato P34. Perfil del Capacitador.

Paso 13. En este paso se discutirá con un equipo de trabajo del hotel acerca de la persona que se pretende seleccionar como responsable de impartir la capacitación, este grupo debe de ser el mismo que haya participado en la selección de temas a desarrollar.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-03 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 11/11

TITULO:
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CAPACITADOR

Paso 14. Se evalúa si el perfil completo del capacitador es el mas adecuado, si existe algún cambio se vuelve al paso 14 para discutirlo y hacer las debidas correcciones en el perfil que se haya establecido.

Paso 15. Se imprime el perfil del capacitador que se va a buscar, el cual ya ha sido aprobado tanto por la administración como por el equipo de trabajo del hotel que ha colaborado con la elaboración del mismo.

6. CUADRO RESUMEN

Ver los responsables, duración, y costos en la descripción del paso dentro de la técnica que aplique este procedimiento.

7. FORMATOS

- Formato P31
- Formato P32
- Formato P33
- Formato P34

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

D. LOGISTICA DE CAPACITACIONES

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-04 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 1/6

TITULO:
LOGÍSTICA DE CAPACITACIONES

1. OBJETIVO

Determinar los recursos necesarios para poder realizar la capacitación del personal de los pequeños y medianos hoteles.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica desde la determinación de recursos, los horarios más convenientes, y todos los aspectos que corresponden a la logística de la preparación de las capacitaciones.

3. POLITICAS

1. La capacitación será distribuida en uno o más días, de acuerdo a la duración que resulte en la sumatoria de tiempo para cada tema. Se realiza la distribución de acuerdo a los siguientes criterios:
    - Si la duración total la capacitación resulta menor o igual a 2, se realizará en un solo día, las dos horas serán continuas, sin receso.
    - Si la duración es mayor que 2 horas, queda al criterio del Dueño o encargado del hotel asignar la cantidad de días que considere conveniente para el hotel, asignando como máximo 2 horas al día para capacitaciones. Por ejemplo, para una capacitación con una duración de 6 horas en total, pueden distribuirse en 3 días utilizando 2 horas de capacitación diarias, o 1 hora de capacitación durante 6 días consecutivos, de la conveniencia del hotel depende la distribución de la duración.
2. La/las metodología/as de capacitación deben ser revisadas y actualizadas por el capacitador seleccionado en el procedimiento PROC-03.
3. El tipo de capacitación se selecciona de acuerdo a los dos criterios siguientes:
    - Capacitación tradicional: estas pueden ser charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real. Con los métodos tradicionales la retención de la información se mejora mediante ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones. Sin embargo, las habilidades sólo pueden transmitirse mediante la demostración, ejercicios estructurados y la práctica actual.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-04 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 2/6
TITULO: LOGÍSTICA DE CAPACITACIONES			

- Capacitación con base a competencias: se utilizan cuando se tiene el propósito de mejorar las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal, la clave de su éxito es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, deben elegirse capacitadores que utilicen la demostración y la práctica en vez de la charla o la conferencia.

4. La cantidad de los recursos necesarios para la capacitación que se presentan en el Formato P43. como: libreta de apuntes, lapiceros, lápices, folletos; serán establecidos de acuerdo a la cantidad de personas que asistirán a la capacitación, entregándose un artículo de los antes mencionados a cada participante.
5. El refrigerio será para cada participante, queda a criterio del capacitador y del dueño o encargado del hotel ofrecer este recursos en las capacitaciones, de acuerdo a:
    - Si la capacitación tiene una duración de dos horas al día, y el nivel de aprendizaje deseado en los participantes es alto y depende en gran medida de la exposición del capacitador se recomienda ofrecer refrigerio individual.

Se ofrecerá refrigerio si la capacitación a ser realizada dura solamente un día, es decir 2 horas y esta sea una introducción o el inicio a una de las técnicas del Sistema de Gestión Lean Management.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

Se presenta a continuación el diagrama de flujo elaborado con el fin de determinar la secuencia de los pasos que se describirán posteriormente.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-04 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 3/6

TITULO:
LOGÍSTICA DE CAPACITACIONES

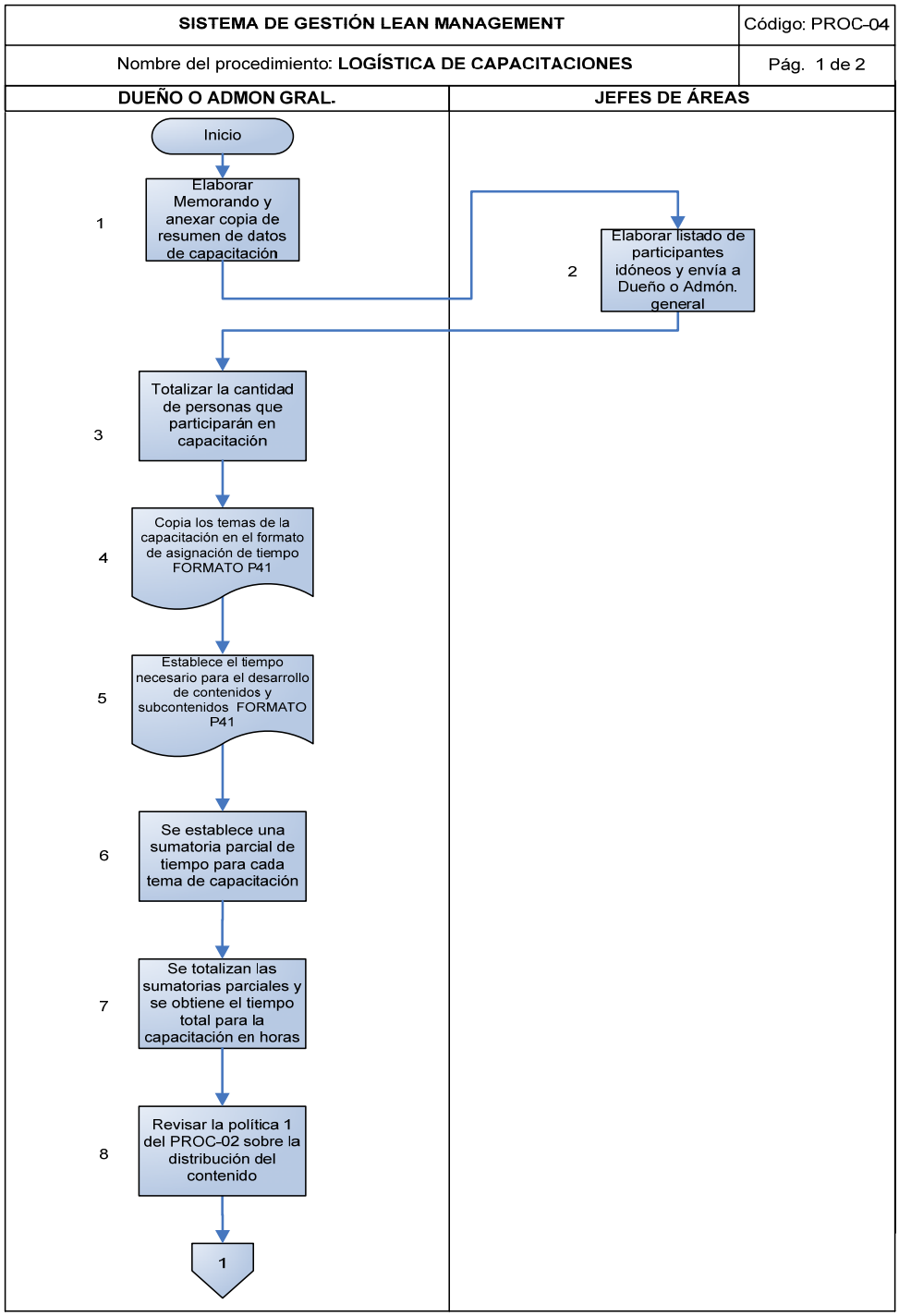


Figura 87: Flujograma de PROC-04 Parte 1

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal

		Portillo
PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	**PROCEDIMIENTOS**	**CODIGO: PROC-04** **FECHA: 19/11/06**	**REVISION:** **Pagina: 4/6**

TITULO:
LOGÍSTICA DE CAPACITACIONES

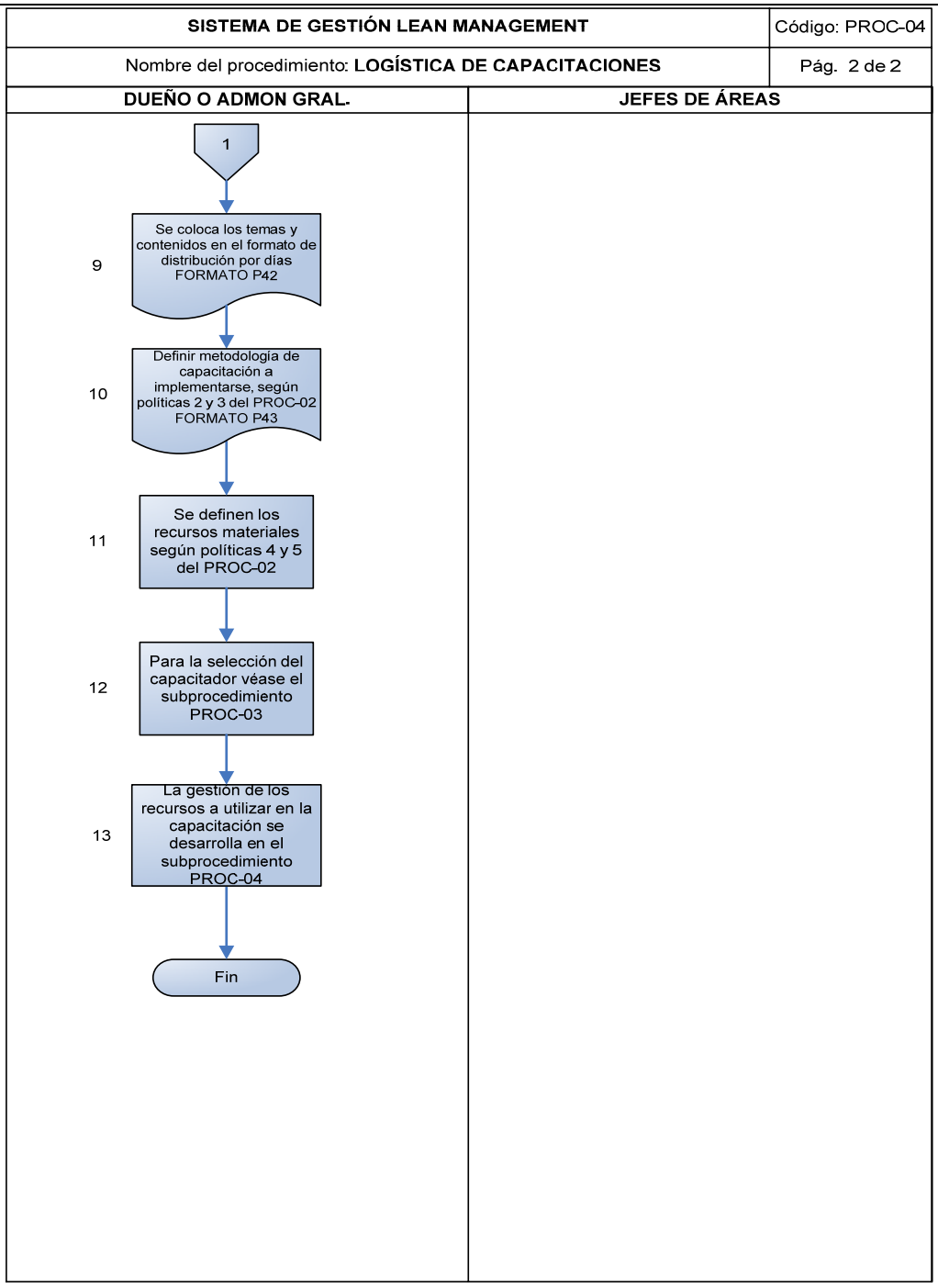


Figura 88: Flujograma de PROC-04 Parte 2

Elaborado por: Gisela Henríquez	**Revisado por: Ivonne Pineda**	**Autorizado por: Aníbal Portillo**

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-04 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 5/6

TITULO:
LOGÍSTICA DE CAPACITACIONES

5. DESCRIPCION DE PASOS

Paso 1. Se elabora un memorando por cada área que participará en la capacitación, dirigida a cada uno de los jefes de áreas que recibirán la capacitación, se adjunta una copia del formato de Hoja Resumen de la Capacitación del PROC-02.

Paso 2. Si aplica, El jefe o encargado de área deberá elaborar un listado de los empleados que pueden participar en la capacitación y lo envía al Dueño o Encargado del hotel.

Paso 3. Si aplica, El dueño o encargado del hotel toma los listados del personal que recibirá la capacitación y totaliza la cantidad del personal que participará.

Paso 4. El dueño o administrador general copia los temas y contenidos de la capacitación que aparecen en la hoja resumen y se colocan en el Formato P41. Asignación de tiempo al contenido de la capacitación

Paso 5. Para el contenido y subcontenido de cada uno de los temas que componen la capacitación debe colocarse en el formato P41, la cantidad de tiempo requerido impartido, en el campo llamado Tiempo Asignado.

Paso 6. El dueño o administrador general realiza una sumatoria parcial por cada uno de los temas que se van a impartir en la capacitación.

Paso 7. El dueño o administrador general totaliza las sumatorias parciales de los temas de la capacitación si es que existen, y se coloca el resultado en el campo Total de tiempo Asignado para la capacitación.

Paso 8. Si el tiempo necesario para el desarrollo de la capacitación es superior a 2 horas debe distribuirse la capacitación de acuerdo a la política número 1 del presente procedimiento PROC-04.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-04 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 6/6

TITULO:
LOGÍSTICA DE CAPACITACIONES

Paso 9. El contenido distribuido en días requeridos se coloca en el Formato P42. Temas de capacitación distribuidos en días del procedimiento PROC-04 para visualizar la utilización en días tanto de locales y de recursos, por lo que se coloca en el cuadro inferior la cantidad de días que la capacitación requiere para ser impartida.

Paso 10. Se establece la metodología de capacitación que se necesita para obtener mejores resultados de acuerdo a la distribución de tiempo de la capacitación. La metodología puede estar basada en competencias o puede ser tradicional, pero en la práctica existe una mezcla de ambas. Ver políticas 2 y 3 de PROC-04. La selección se realiza en el Formato P43. Selección de recursos Materiales para capacitación, del PROC-04

Paso 11. De acuerdo a la metodología/as seleccionada/s, se definen los recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación, se cuenta con en el listado de recursos en el Formato P43, del PROC-04. Para la selección de los recursos véase las políticas 4 y 5 del PROC-04.

Paso 12. La selección del capacitador se realiza de acuerdo al procedimiento PROC-03.

Paso 13. La invitación a los participantes y la contratación y cotización tanto de los recursos como del capacitador se realiza en el procedimiento PROC-05

6. CUADRO RESUMEN

El cuadro resumen para cada técnica manifestara los costos, duraciones, responsables que corresponden para la realización de este procedimiento.

7. FORMATOS

- Formato P41
- Formato P42
- Formato P43

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

E. GESTION DE LA CAPACITACION

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-05 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 1/8

TITULO:
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

1. OBJETIVO

Realizar las contrataciones y adquisiciones de los recursos físicos y de servicios profesionales necesarios para el desarrollo de las capacitaciones en los pequeños y medianos hoteles.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica desde la cotización de precios de artículos de papelería, instalaciones, servicios profesionales hasta la compra y contratación de los mismos.

3. POLITICAS

- Para la cotización de los artículos de papelería y folletería necesarios, se tomarán 3 cotizaciones de diferentes proveedores. Esto será realizado para cada uno de los artículos con los que se cuente en el listado. Para iniciar en la aplicación del sistema los costos unitarios pueden ser tomados de las políticas establecidas en el procedimiento de asignación de costos PROC-01, pero a conveniencia del hotel los datos de costos unitarios pueden actualizarse.
- Para la cotización de los equipos multimedia a ser utilizados, se tomarán 3 cotizaciones de diferentes empresas. Esto será realizado para cada uno de los equipos multimedia con los que se cuente en el listado. Para iniciar en la aplicación del sistema los costos unitarios de alquiler de equipos pueden ser tomados de las políticas establecidas en el procedimiento de asignación de costos, pero a conveniencia del hotel los datos de costos unitarios pueden actualizarse.
- Los refrigerios que serán ofrecidos a las personas que asistirán a las capacitaciones se cotizarán con un valor máximo de $10 por persona, valores mayores a este se descartarán.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

Se presenta a continuación el diagrama de flujo del procedimiento:

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-05 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 2/8

TITULO:
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

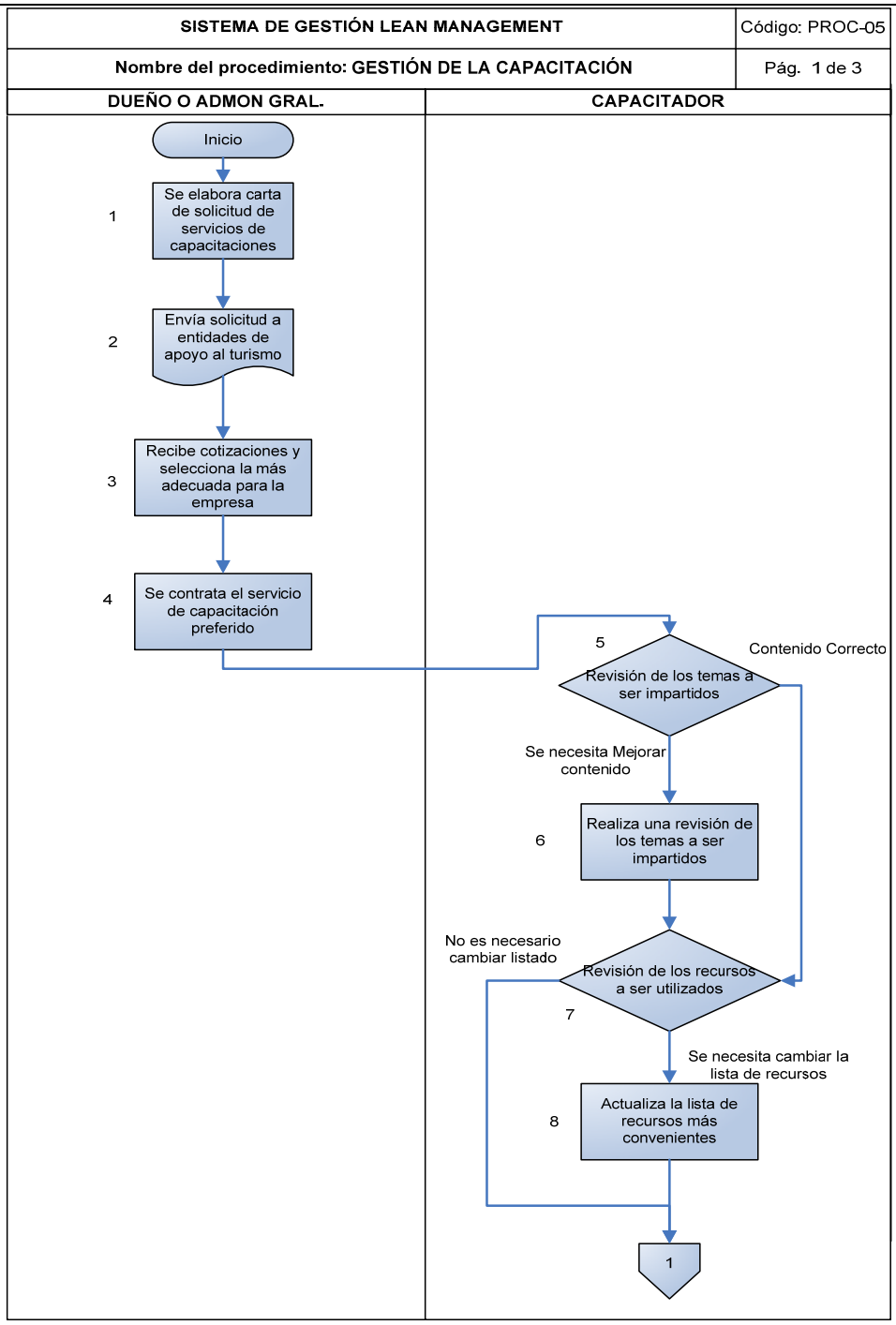


Figura 89: Flujograma de PROC-05 Parte 1

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-05 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 3/8

TITULO:
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

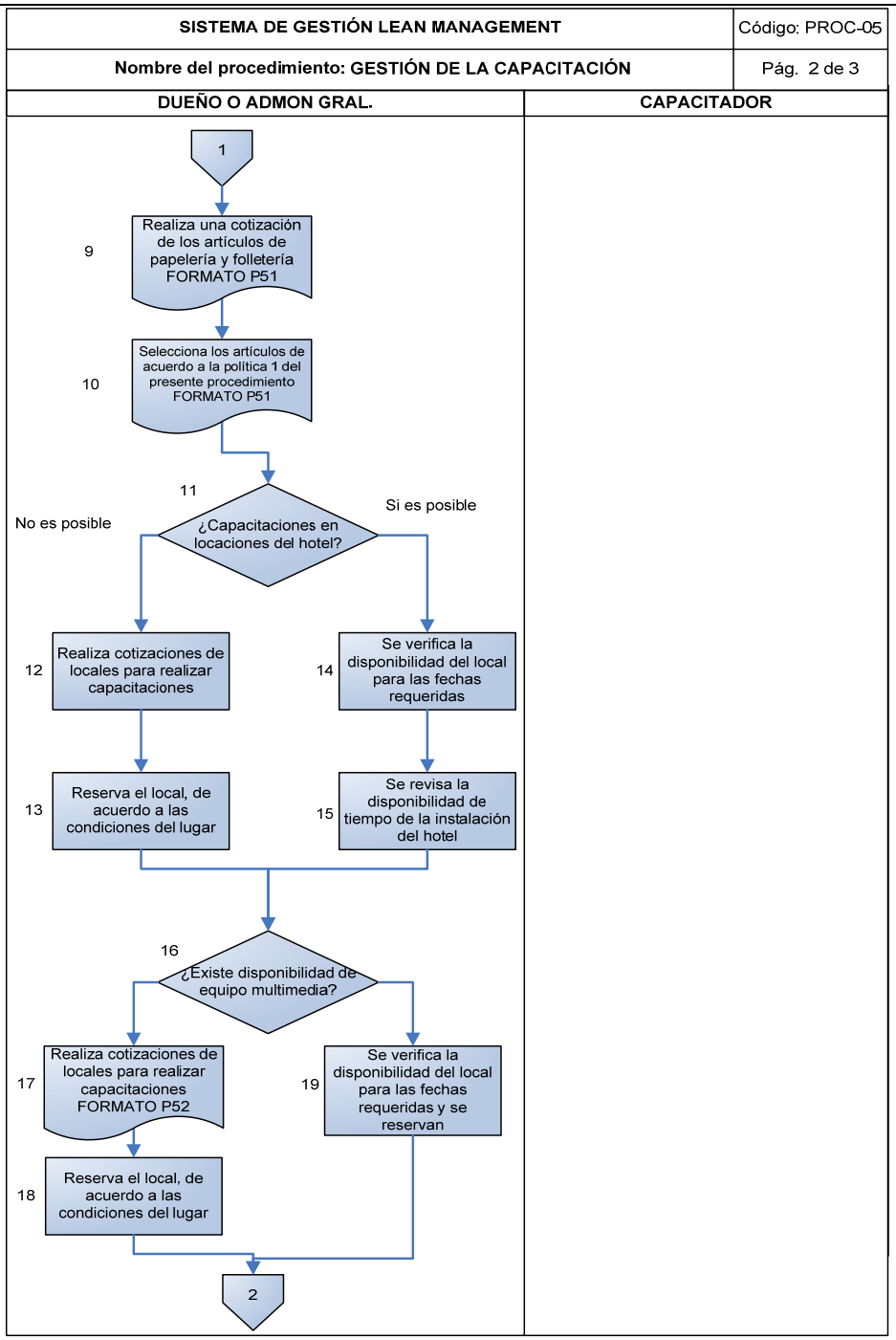


Figura 90: Flujograma de PROC-05 Parte 2

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-05 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 4/8

TITULO:
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

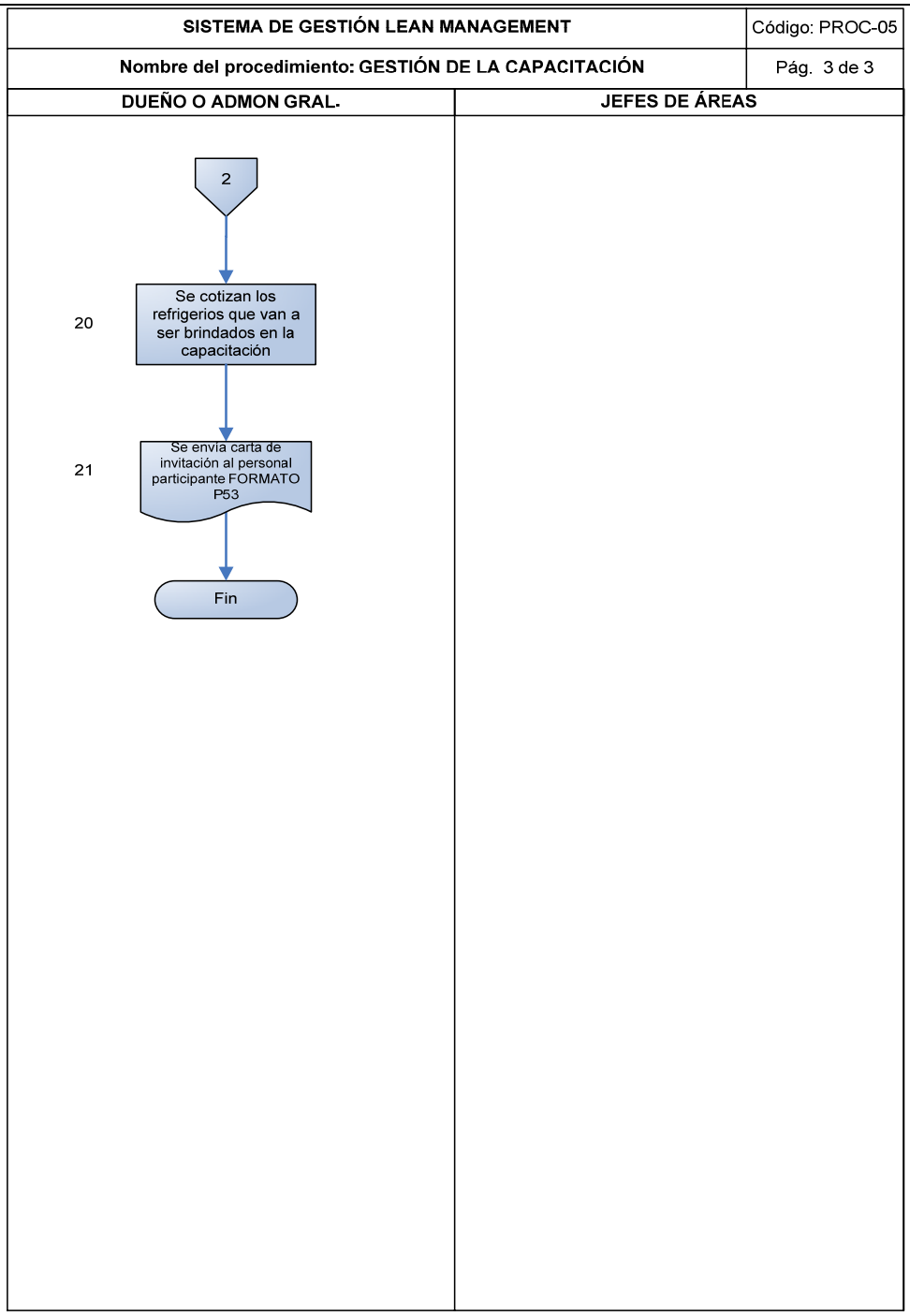


Figura 91: Flujograma de PROC-05 Parte 3

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-05 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 5/8

TITULO:
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

5. DESCRIPCION DE PASOS

Paso 1. Se elabora una solicitud de servicios de capacitación a las instituciones encargadas de fomentar al turismo.

Paso 2. Se envía la solicitud a las entidades de apoyo al Turismo, entiéndase Ministerio de Turismo (CORSATUR), CAMARASAL, INSAFORP y FUSADES, anexando una copia del Formato P24 del PROC-02 y del Formato P34 del PROC-03

Paso 3. Se reciben las ofertas de servicios de capacitadores y se selecciona la mejor opción mediante los criterios: el costo del servicio, disponibilidad de tiempo y similitud de las ofertas con el perfil del capacitador establecido en el procedimiento PROC-03.

Paso 4. Al tener la mejor opción para el capacitador se procede a realizar el contrato del servicio bajo las condiciones que se presentan en el Formato P24 del PROC-02 y del Formato P34 del PROC-03

Paso 5. El capacitador contratado procede a realizar una revisión de los temas que serán impartidos para el desarrollo de la capacitación. Si el capacitador cree conveniente la actualización o realizar cambios en el temario que será utilizado en la capacitación. Si no existieran sugerencias se procede al Paso 7

Paso 6. El capacitador realiza los cambios necesarios en el temario de las capacitaciones.

Paso 7. El capacitador debe revisar el listado de los recursos que se han asignado a la capacitación, si encuentra que los recursos materiales son insuficientes, innecesarios o debe agregarse otro recurso sigue el Paso 8, mientras no sea necesario se procede al Paso 9.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-05 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 6/8

TITULO:
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Paso 8. El capacitador actualiza los recursos materiales necesarios según crea conveniente hacerlo, de acuerdo a sus criterios y la conveniencia para el hotel.

Paso 9. Los artículos de papelería y folletería (libretas, lapiceros, marcadores, cinta adhesiva, etc.) marcados en el formato P43 del procedimiento PROC-04 como necesarios para la capacitación, el dueño o administrador del hotel los coloca en el formato P51 del presente procedimiento para realizar la cotización. Para la cotización de recursos de papelería y folletería se utiliza la política número 1 del presente procedimiento

Paso 10. La selección de los artículos será de acuerdo al precio, escogiéndose al proveedor del artículo que ofrezca el artículo al menor precio posible. Este paso se repite para cada artículo hasta completar el listado de los recursos necesarios y que serán utilizados para la capacitación, que se colocan en el formato P51 nuevamente, pero con la opción de Artículos para Capacitación seleccionada.

Paso 11. El dueño del hotel o el administrador deben verificar si las capacitaciones pueden ser realizadas en las locaciones del hotel, si no es posible se sigue con el Paso 12, por otro lado, si es posible capacitar al personal en el hotel (situación ideal) se sigue con el Paso 14.

Paso 12. Si no es posible realizar las capacitaciones en las instalaciones del hotel, El Dueño o Administrador del hotel debe realizar cotizaciones para encontrar el local más adecuado para realizarlas. El criterio de selección será el costo del mismo y el espacio que sea acorde a la cantidad de personas que asistirán.

Paso 13. Luego decidir el mejor lugar para realizar las capacitaciones se procede a reservar el local en las fechas requeridas, bajo las condiciones del lugar en cuestión.

Paso 14. Si las capacitaciones se pueden realizar en las locaciones del hotel debe verificarse su disponibilidad para las fechas requeridas, en caso contrario, y mientras no sea urgente, debe realizarse verificaciones hasta poder encontrar días disponibles para las capacitaciones.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-05 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 7/8

TITULO:
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Paso 15. Cuando se tenga disponibilidad de tiempo en las instalaciones del hotel el Dueño o administrador debe realizar la reservación para los días que se consideren más convenientes para las capacitaciones.

Paso 16. Se verifica junto con la disponibilidad del Salón de conferencias, la disponibilidad del equipo multimedia necesario, como proyector y computadora portátil, VHS, TV, etc. Si no están disponibles los equipos multimedia del hotel, o no se cuentan con ellos se procede al Paso 17, si existe disponibilidad se procede al Paso 19.

Paso 17. Los equipos multimedia marcados en el formato P43 del procedimiento PROC-04 como necesarios para la capacitación, el dueño o administrador del hotel los coloca en el formato P52 del presente procedimiento para realizar la cotización. Para la cotización de recursos de papelería y folletería se utiliza la política número 2 del presente procedimiento

Paso 18 La selección de los equipos multimedia será de acuerdo al precio, escogiéndose al proveedor que ofrezca el artículo al menor precio posible. Este paso se repite para cada equipo hasta completar el listado de aquellos que serán utilizados para la capacitación, que se colocan en el formato P52 nuevamente, pero con la opción de Artículos para Capacitación seleccionada.

Paso 19. Se verifica la disponibilidad de tiempo de los equipos reservándolos para su utilización para las fechas más convenientes en que se realizará la capacitación.

Paso 20. De acuerdo al listado de personas que asistirán a las capacitaciones se cotizan los refrigerios que serán ofrecidos, si aplica tal recurso, su cotización y compra, estará sujeta a la política 3 del presente procedimiento.

Paso 21. Cuando se tengan listos todos los recursos necesarios para desarrollar la capacitación, el dueño o administrador del hotel deberá elaborar la carta de invitación al personal que asistirá a las capacitaciones, de acuerdo al formato P53 del presente procedimiento PROC-05

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-05 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 8/8

TITULO:
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

6. CUADRO RESUMEN

Se presentan para cada una de las técnicas cuales son los costos directos relacionados a la ejecución del procedimiento así como los tiempos y responsables de la misma.

7. FORMATOS

- Formato P51
- Formato P52
- Formato P53

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

F. SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-06 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 1/7

TITULO:
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. OBJETIVO

Establecer el conjunto de pasos necesarios para asegurar que el recurso humano que sea contratado para los pequeños y medianos hoteles sea el más adecuado para poder trabajar bajo la filosofía de Lean Management.

2. ALCANCE

En esta sección se determinara uno de los procesos más importantes para motivar al personal del hotel y para que el sistema de gestión en general sea conocido por estos. Además para que su puesta en marcha sea factible y no quede en papeles únicamente.

Con una buena gestión del personal se puede determinar la forma en que los procedimientos y las diferentes técnicas que han sido propuestas para el Sistema Lean Management sean aplicadas de la forma adecuada, además de asegurar que cada persona realice perfectamente su trabajo y que cumpla los objetivos marcados por la administración general del hotel. En la capacitación que se les de a los empleados se debe de poner especial énfasis en la filosofía de la empresa, el funcionamiento del sistema de gestión Lean Management junto con sus objetivos, la motivación del empleado, su sensibilización y prepararle técnicamente para que sea capaz de prestar un servicio de calidad a los clientes del hotel.

3. POLITICAS

- Se deben de realizar las actividades de acuerdo a los plazos establecidos.
- El entrenamiento del personal debe de ser evaluado, por lo tanto cualquier deficiencia que presente la persona deberá de ser solventada volviendo a realizar el entrenamiento del mismo.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-06 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 2/7

TITULO:
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

4. DIAGRAMA DE FLUJO

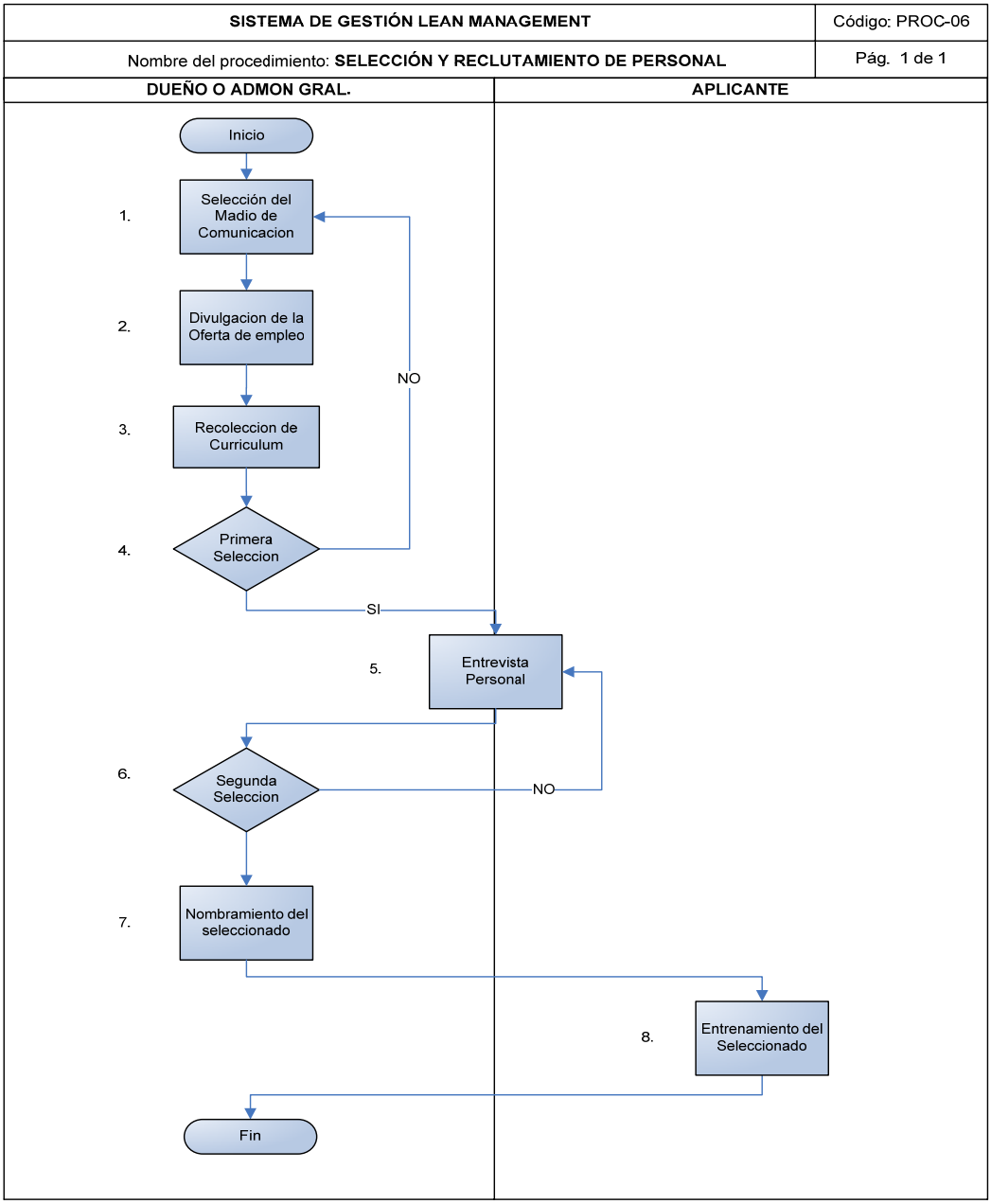


Figura 92: Flujograma de PROC-06

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-06 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 3/7
TITULO: SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			

5. DESCRIPCION DE PASOS

La formación se considera indispensable para mantener y reactualizar el sistema de gestión Lean Management. Los dueños de los hoteles y sus empleados deben estar involucrados en este proceso mediante la formación permanente con el fin de renovar sus conocimientos de una manera constante. Por lo tanto este paso se realizara de forma conjunta con:

- Dueños
- Administrador del Hotel
- área de apoyo de recursos humanos.

Se hará en una reunión en la que se plantearan los procedimientos actuales y se procederá al diseño del nuevo proceso.

Paso 1. Selección del medio de comunicación

En este paso se realizara la evaluación para poder considerar algún medio de comunicación para poder dar a conocer la oferta de empleo, de manera general se sugiere la utilización del periódico, pero en cualquier momento esto puede ser reconsiderado y tomar una decisión de cambio.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-06 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 4/7

TITULO:
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Paso 2. Divulgación de la oferta de empleo.

Poner un anuncio en el periódico de mayor circulación, en donde se defina el perfil de la persona que se desea contratar. Estos deben de ser cumplidos por la persona con un mínimo del 70%. En otros casos se puede solicitar a una empresa de contratación o utilizar los medios que se consideren necesarios con el fin de que el máximo numero de personas conozca acerca de la oferta de empleo, y pueda realizarse una selección del mejor.

Paso 3. Recolección de curriculum

Al terminar la fecha de divulgación de la plaza, las personas deberán enviar su currículo al hotel para que estos sean leídos, evaluados y correctamente analizados por el dueño del hotel, administrador general o en su defecto por la persona que realice esta actividad.

Paso 4. Primera Selección

En esta se Irán eliminando a las personas que no logren cumplir con el 70% del perfil establecido por el hotel. En la valoración de los currículos se debe de tener muy en cuenta aspectos como:

a. El nivel de estudios,
b. La experiencia laboral,
c. Los conocimientos generales,

De preferencia también se puede conocer si ha trabajado anteriormente en alguna empresa con algún sistema de gestión enfocado en la calidad y la productividad (aunque esto no sea necesario) y en general ver aptitudes, el interés, la motivación y las ganas de trabajar. De no encontrar ningún candidato se puede volver a iniciar el proceso y seleccionar otro medio de comunicación que también sea considerado como efectivo.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-06 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 5/7

TITULO:
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Paso 5. Entrevista Personal

En cuanto se han seleccionado un grupo de personas se les comunica de una entrevista.

En esta el administrador deberá de identificar que todas las características descritas en el currículo de la persona son reales.

Paso 6. Segunda selección

Al tener una menor cantidad de seleccionados se trata de comprobar las referencias aunque sea telefónicamente para poder obtener más información sobre la personalidad del solicitante y poder averiguar si no tendría algún problema con el trabajo en el hotel.

En caso de que las referencias no sean suficientes o no hayan sido las esperadas, se puede regresar a las entrevistas y verificar si existe otro candidato disponible.

Paso 7. Nombramiento del seleccionado

Se selecciona a la persona que resulte más adecuada después de las pruebas que hayan sido establecidas por el hotel. Para su definitiva contratación se pondrá a prueba un mes en el hotel para ver como responde a la adaptación y posteriormente empezar su formación y aprendizaje en el trabajo y en el sistema de gestión Lean Management del hotel.

Paso 8. Formación y adiestramiento.

La formación y el adiestramiento empiezan en el mismo momento en que el empleado empieza a trabajar para la empresa y consiste en:

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-06 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 6/7

TITULO:
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

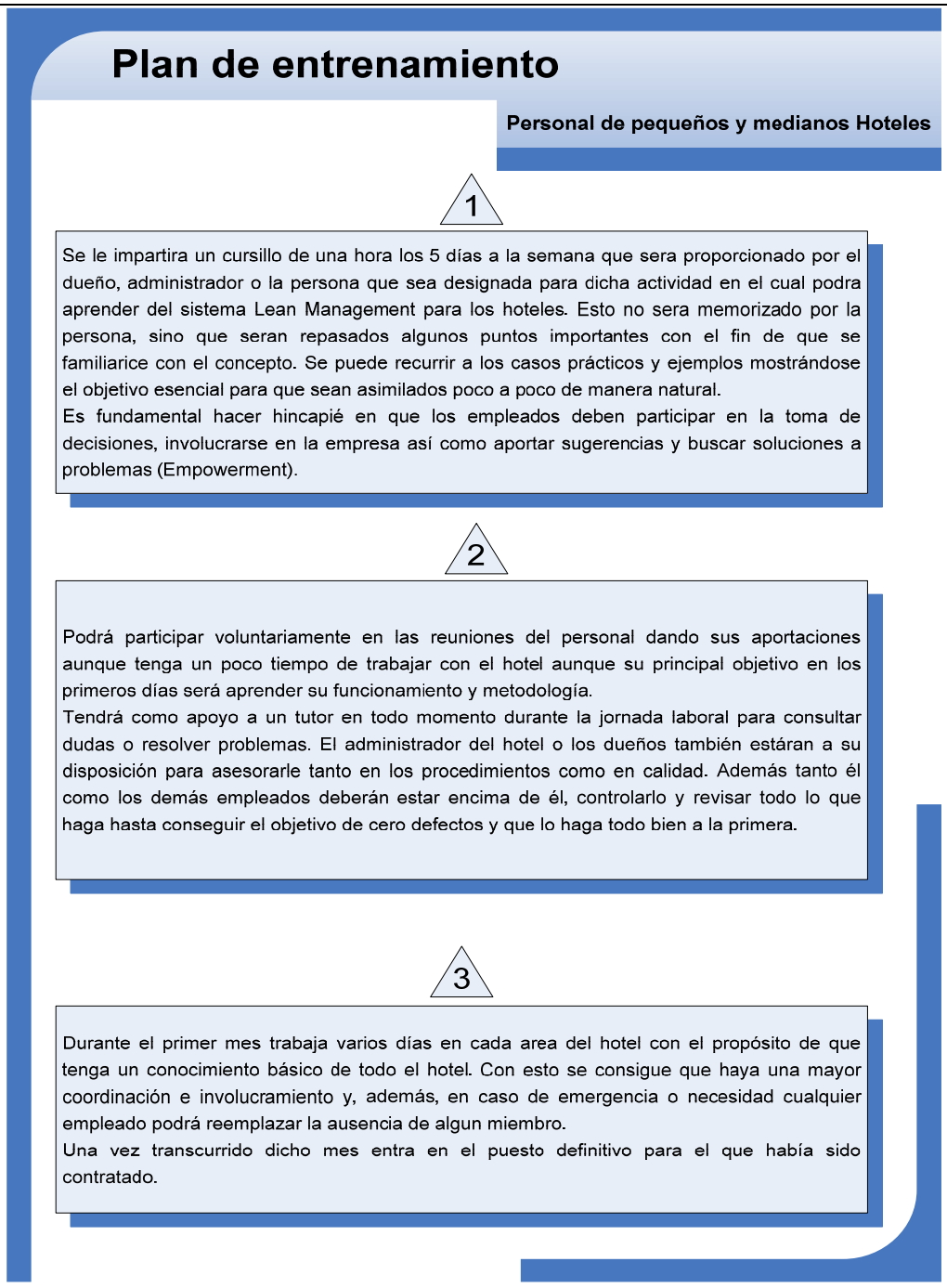


Figura 93: Plan de Entrenamiento del Personal

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE EL SALVADOR	PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PROC-06 FECHA: 19/11/06	REVISION: Pagina: 7/7
TITULO: SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			

6. CUADRO RESUMEN

Se presentan para cada una de las técnicas cuales son los costos directos relacionados a la ejecución del procedimiento así como los tiempos y responsables de la misma.

7. FORMATOS

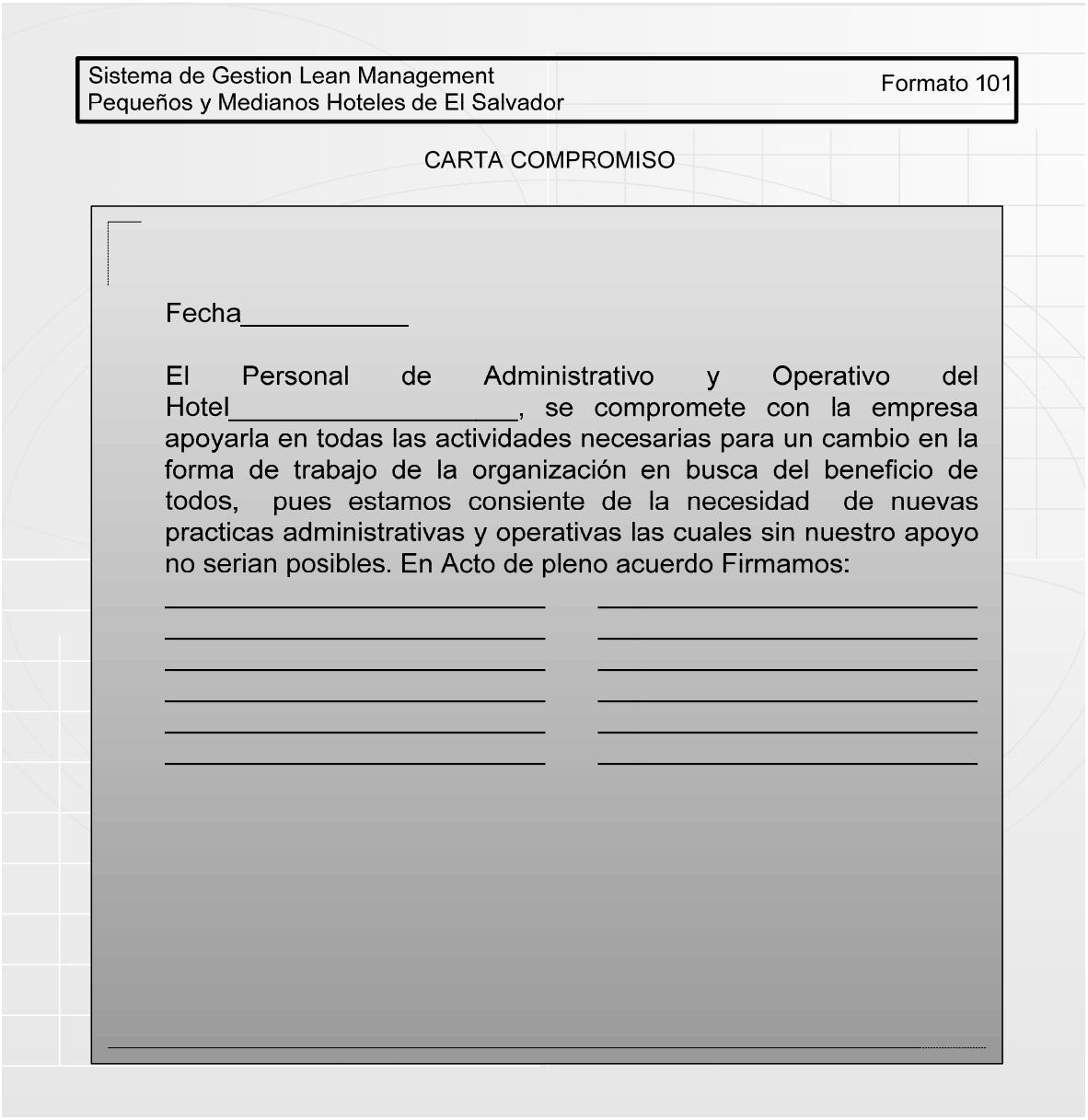
No se ha determinado ningún formato específico para este proceso.

Elaborado por: Gisela Henríquez	Revisado por: Ivonne Pineda	Autorizado por: Aníbal Portillo

CAPITULO IX.
FORMATOS

A. FORMATOS DE TECNICA EMPOWERMENT

FORMATO 101. Carta de Compromiso



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 101

CARTA COMPROMISO

Fecha_____

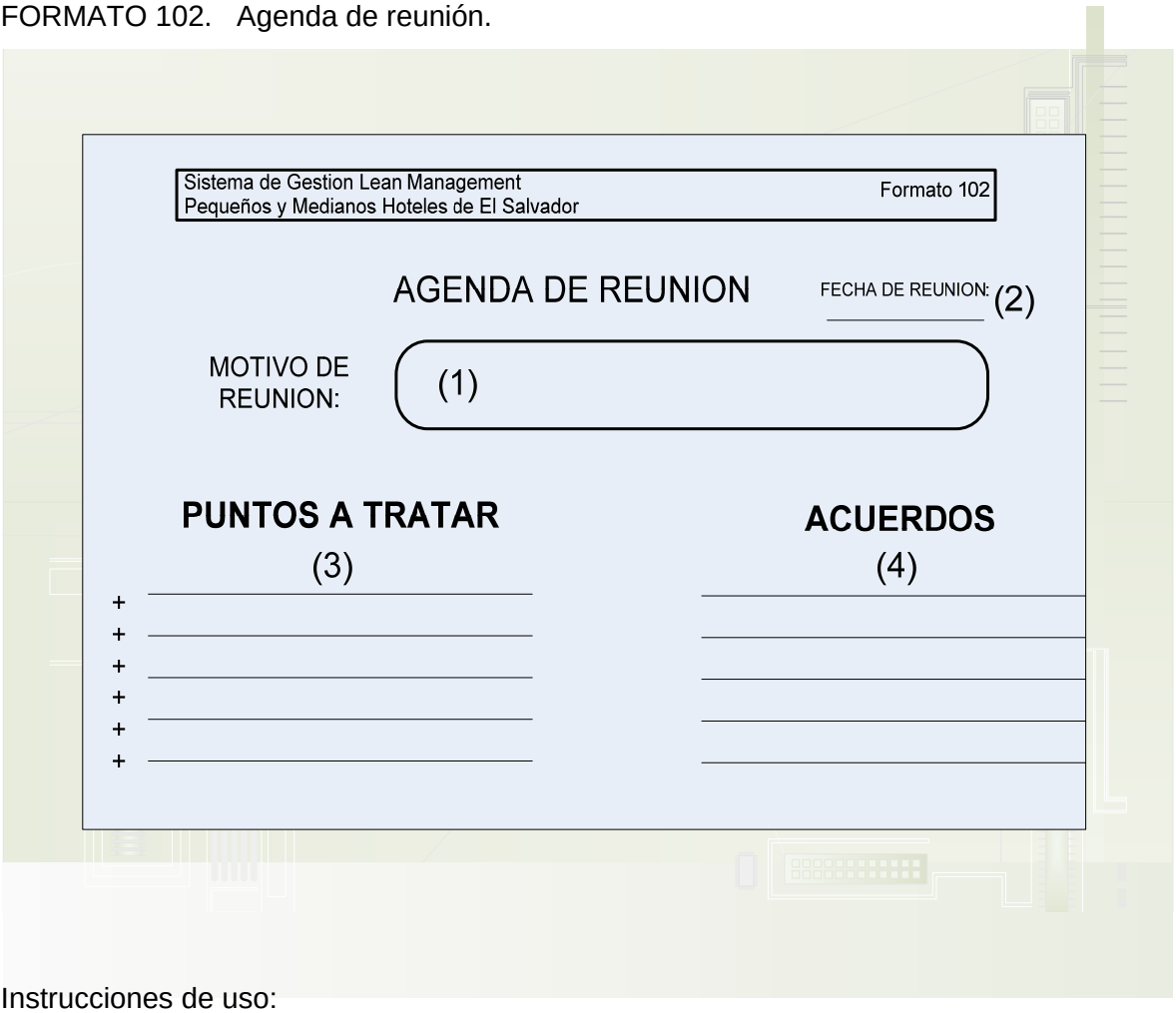
El Personal de Administrativo y Operativo del Hotel_____, se compromete con la empresa apoyarla en todas las actividades necesarias para un cambio en la forma de trabajo de la organización en busca del beneficio de todos, pues estamos consiente de la necesidad de nuevas practicas administrativas y operativas las cuales sin nuestro apoyo no serian posibles. En Acto de pleno acuerdo Firmamos:

_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____

Instrucciones de Uso:

1. Se coloca en este campo la fecha de realización de la carta de compromiso.
2. En este campo se registra el nombre del Hotel al cual pertenece la persona representante que se encuentra firmando la carta.
3. Firmas de las personas que han sido testigos y los que se comprometen a través de la carta en cuestión.

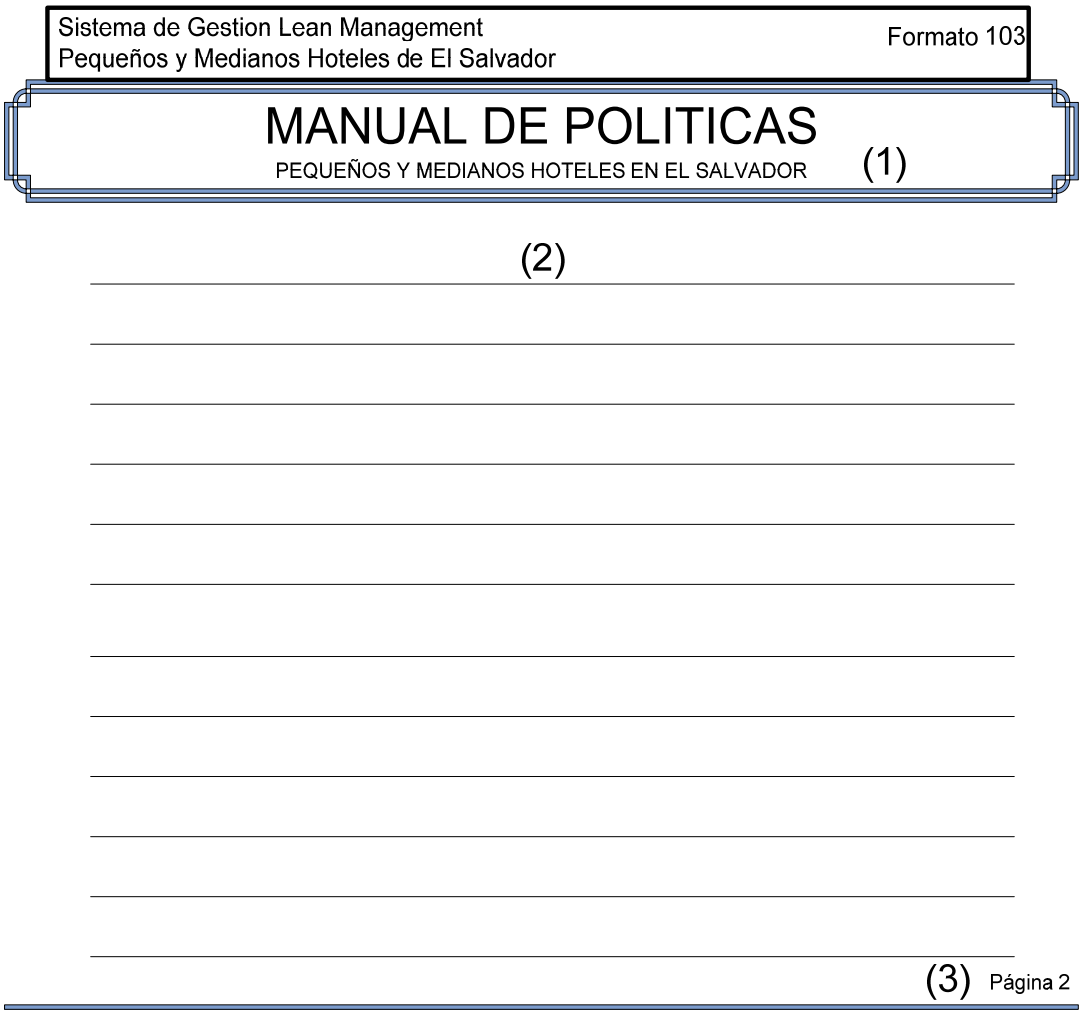
FORMATO 102. Agenda de reunión.



Instrucciones de uso:

1. Colocar el motivo de la reunión
2. Establecer la fecha en la que se llevara a cabo la reunión
3. Anotar todos los aspectos importantes a desarrollar en la reunión para evitar que alguno de estos sea omitido.
4. Colocar en la sección de acuerdos todos aquellos compromisos, observaciones entre otros que se hayan establecido en la reunión.

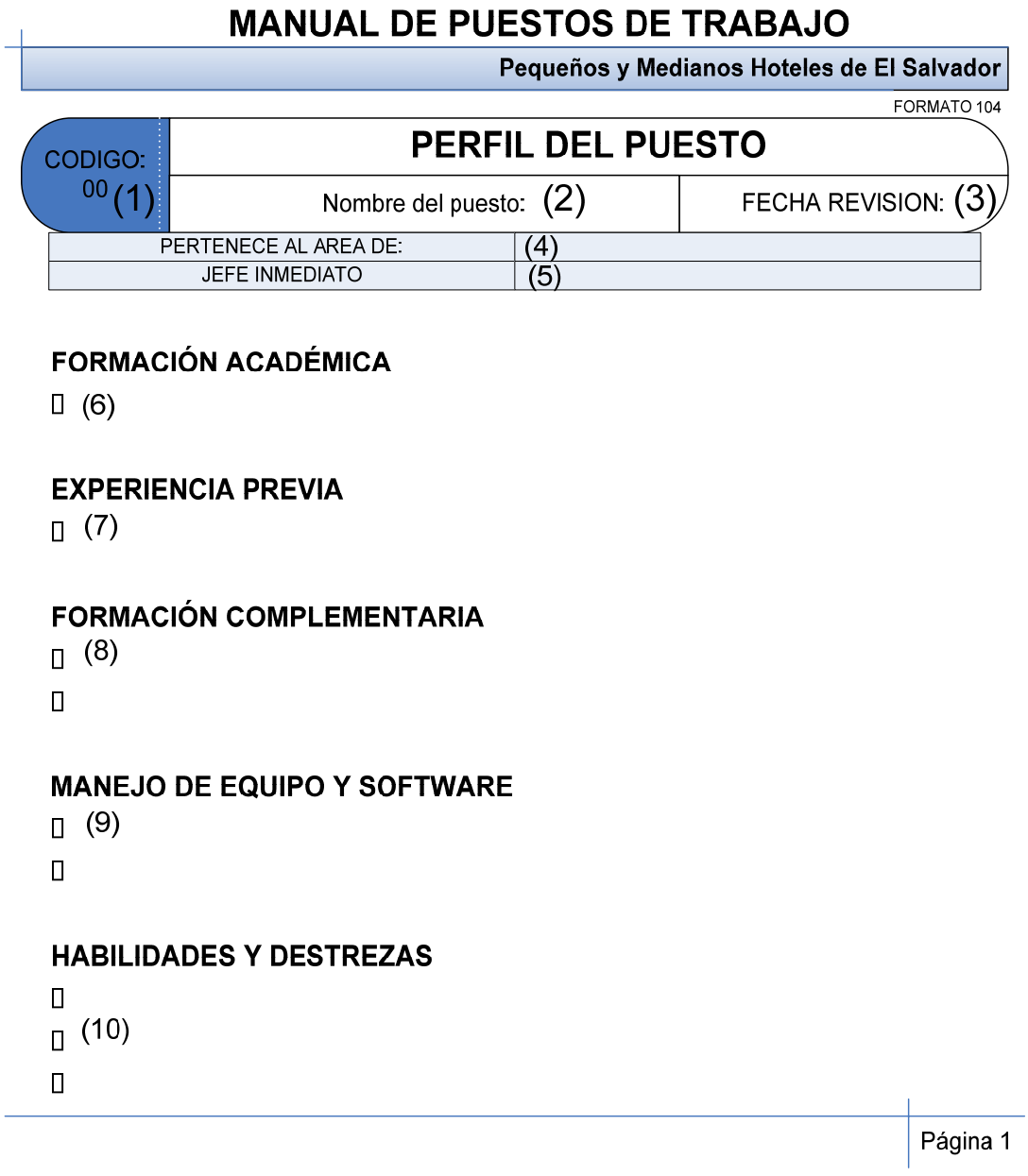
FORMATO 103. Manual de Políticas



Instrucciones de uso:

1. Colocar el nombre del hotel para el cual se esta elaborando el manual de políticas ya que este quedara debidamente documentado en el formato.
2. llenar con la información correspondiente a cada una de las políticas establecidas por la empresa de acuerdo a la forma como se hayan redactado las políticas.
3. Finalmente colocar el número de página al que se refiere la hoja de políticas que se ha utilizado.

FORMATO 104 Manual de Puestos de Trabajo-Perfil del Puesto



MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 104

CODIGO: 00 (1)	**PERFIL DEL PUESTO**	
	Nombre del puesto: (2)	FECHA REVISION: (3)

PERTENECE AL AREA DE:	(4)
JEFE INMEDIATO	(5)

FORMACIÓN ACADÉMICA

- (6)

EXPERIENCIA PREVIA

- (7)

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- (8)

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

- (9)

HABILIDADES Y DESTREZAS

- (10)

Página 1

Instrucciones de Uso:

1. Primero se deben de codificar los puestos a documentar, y de acuerdo a la codificación que se obtenga se coloca en el espacio correspondiente.
2. Luego se coloca el nombre del puesto
3. A continuación se determina la fecha en que ha sido revisado el manual del puesto.

4. Se debe de especificar el área a la que pertenece el puesto de trabajo.
5. En el siguiente campo se coloca el nombre del jefe inmediato del puesto de trabajo a documentar.
6. Formación Académica: Cuales son los estudios básicos que la persona ha realizado para lograr su formación.
7. Experiencia Previa: Cuales han sido los puestos de trabajo que esta persona ha desempeñado antes de solicitar su oportunidad en el hotel.
8. Formación Complementaria: Cuales han sido los seminarios, diplomados, cursos, capacitaciones que la persona ha recibido.
9. Manejo de Equipo y Software: Cuales son las herramientas y recursos que la persona es capaz de manejar.
10. Habilidades y Destrezas: además de su preparación, cuales son las habilidades y destrezas natas que pueden calificar el desempeño de la persona.

FORMATO 105. Manual de Puestos de Trabajo-Funciones del Puesto

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 105

CODIGO: 00 (1)	**FUNCIONES DEL PUESTO**	
	Nombre del puesto: (2)	FECHA REVISION: (3)
PERTENECE AL AREA DE:	(4)	
JEFE INMEDIATO	(5)	

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

(6)

Principales actividades y responsabilidades

(7)

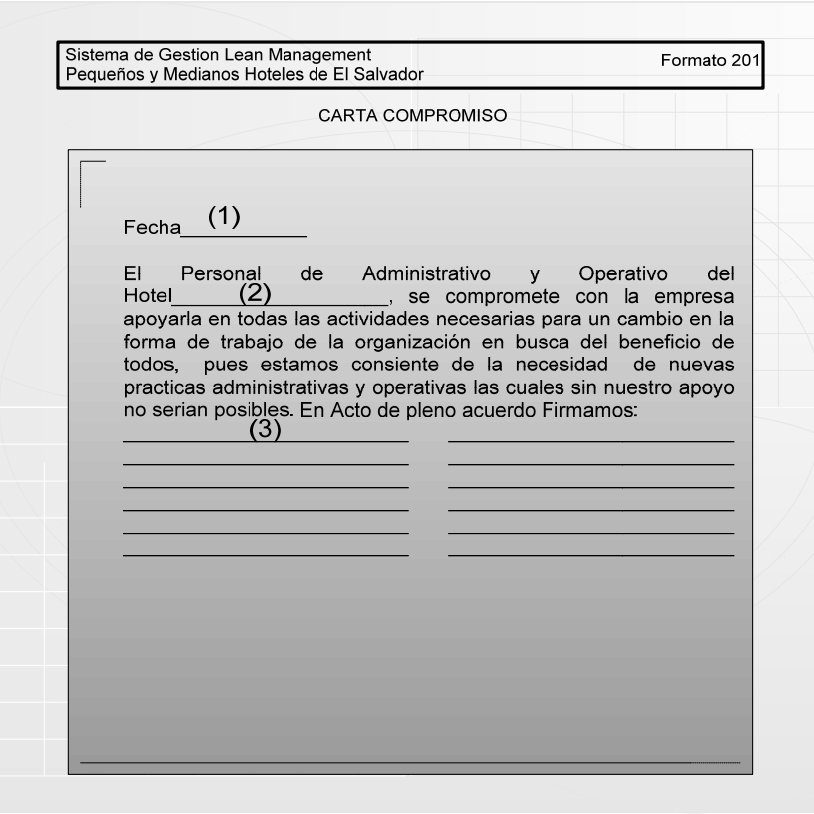
Página 2

Instrucciones de Uso:

1. De acuerdo a la codificación se coloca en el espacio correspondiente el código del puesto de trabajo a documentar.
2. Luego se coloca el nombre del puesto
3. A continuación se determina la fecha en que ha sido revisado el manual del puesto.
4. Se debe de especificar el área a la que pertenece el puesto de trabajo.
5. En el siguiente campo se coloca el nombre del jefe inmediato del puesto de trabajo a documentar.
6. Se determina el objetivo general del puesto de trabajo el cual expresa el fin principal del puesto.
7. Para finalizar se detalla la lista de principales actividades y responsabilidades que la persona que desempeñe el puesto de trabajo debería de realizar.

B. FORMATOS TÉCNICA HOSHIN

Formato 201. Carta de Compromiso



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 201

CARTA COMPROMISO

Fecha (1)

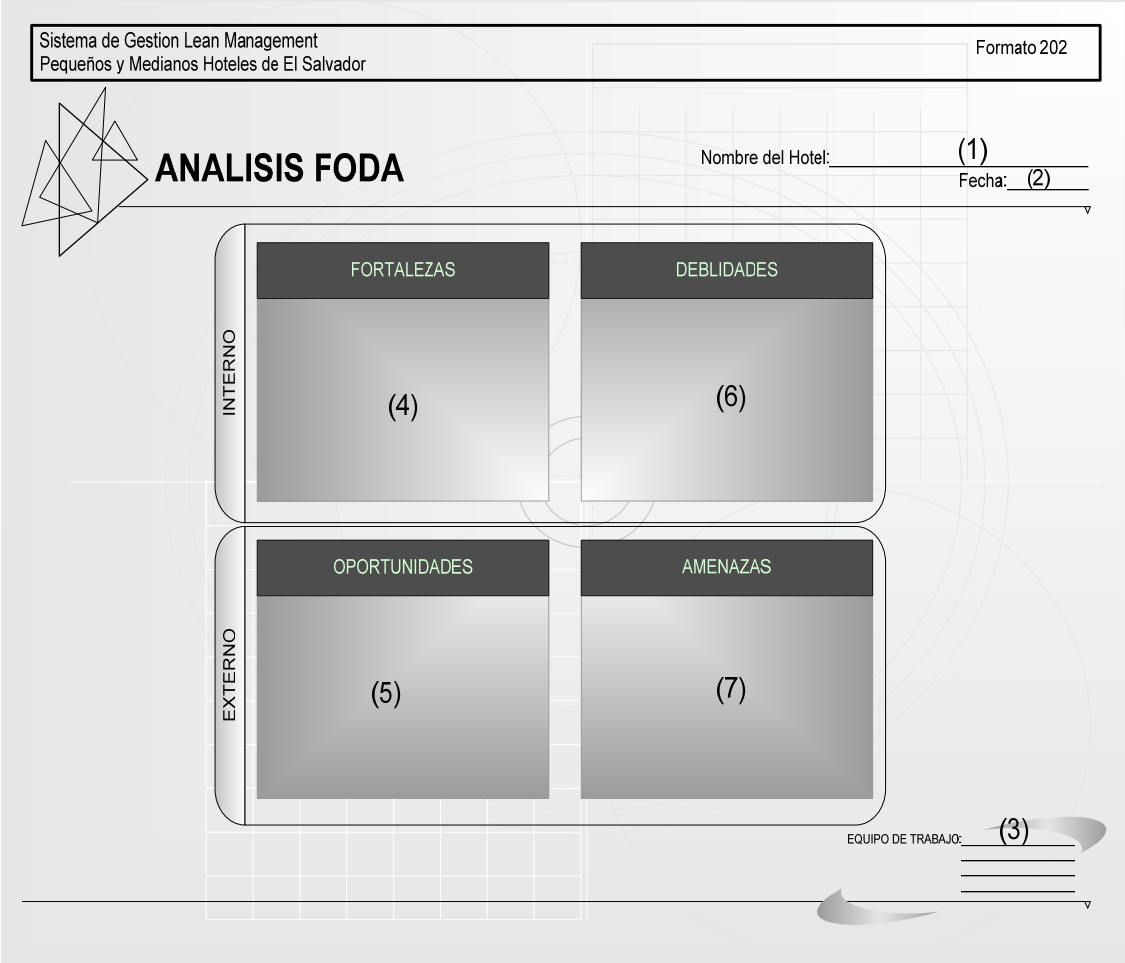
El Personal de Administrativo y Operativo del Hotel (2), se compromete con la empresa apoyarla en todas las actividades necesarias para un cambio en la forma de trabajo de la organización en busca del beneficio de todos, pues estamos consiente de la necesidad de nuevas practicas administrativas y operativas las cuales sin nuestro apoyo no serian posibles. En Acto de pleno acuerdo Firmamos:

(3)

Instrucciones de Uso:

1. Fecha, se escribe la fecha del día en que se firma la carta
2. El nombre del Hotel
3. Finalmente las firmas de los que se suscriben al compromiso.

FORMATO 202. Análisis FODA

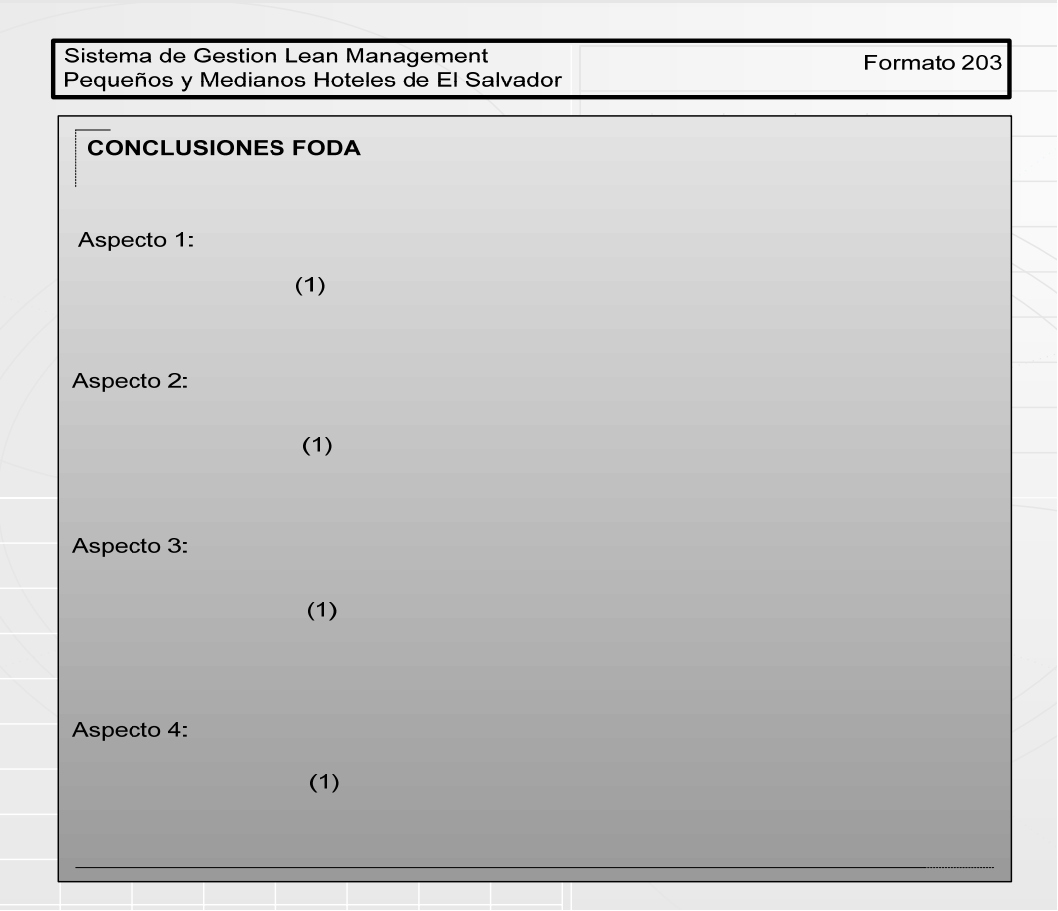


Instrucciones de Uso:

1. Primero se coloca la información General como lo es El nombre del Hotel
2. En el campo dos se coloca la Fecha
3. En la parte inferior esquina derecha se colocan los nombres del Equipo de Trabajo.
4. Luego se coloca en la Casilla de Fortalezas que es parte del Análisis Interno su información correspondiente.

5. En la casilla de Oportunidades se colocan las oportunidades identificadas y bajo el nombre de amenazas los aspectos que en el entorno externo pueden perjudicar al hotel.
6. En la Casilla de Debilidades se colocan los aspectos que según el equipo son las debilidades de la empresa
7. En la casilla de Amenazas se registran las que han sido identificadas como tales por el equipo de trabajo.

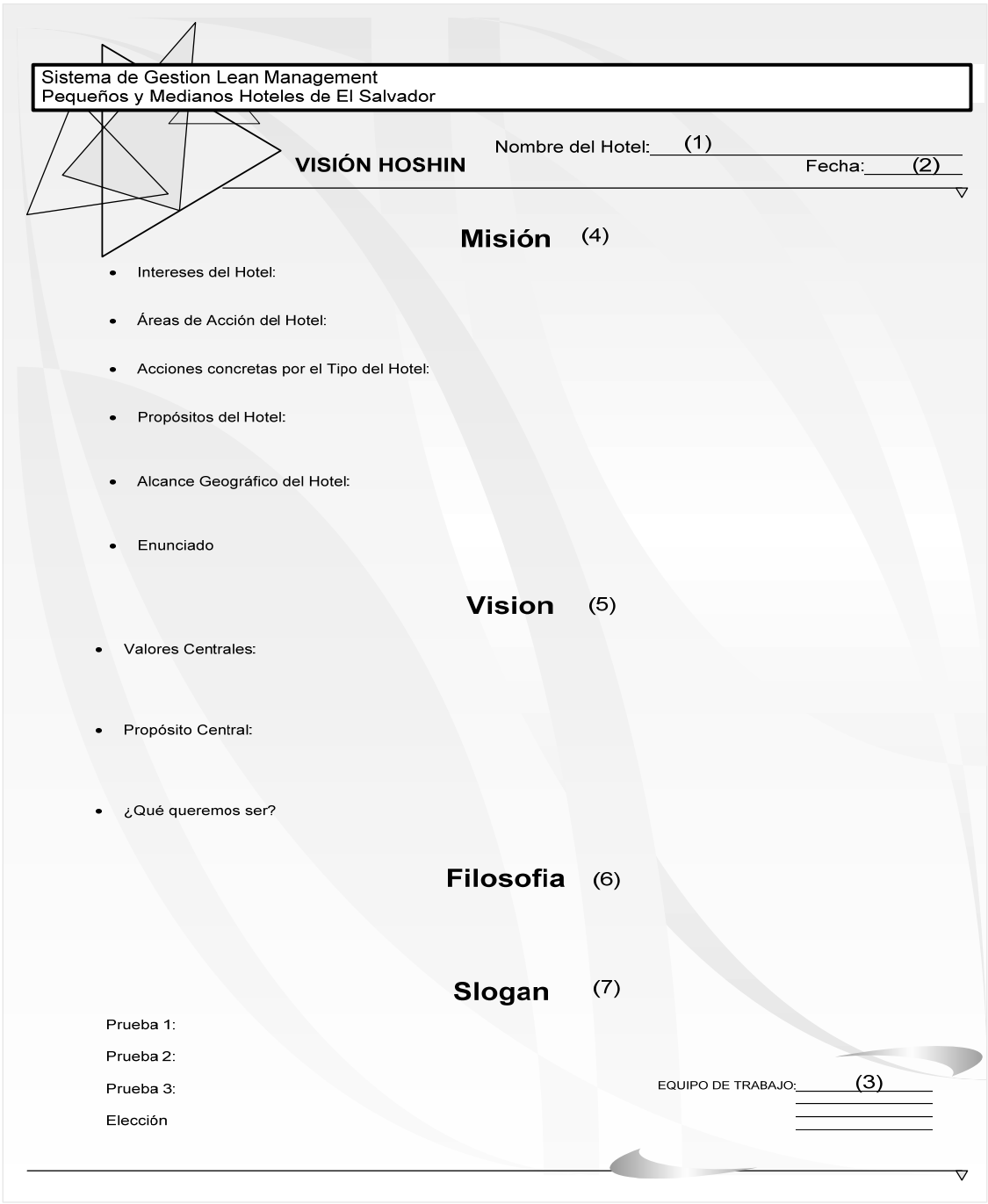
FORMATO 203. Conclusiones FODA



Instrucciones de Uso:

1. Se colocan los cuatro aspectos más relevantes identificados con el análisis FODA. En el Formato se encuentran los espacios para su colocación.
2. Este formato debe de ir anexo al Formato 202.

FORMATO 204. Visión y misión Hoshin Kanri

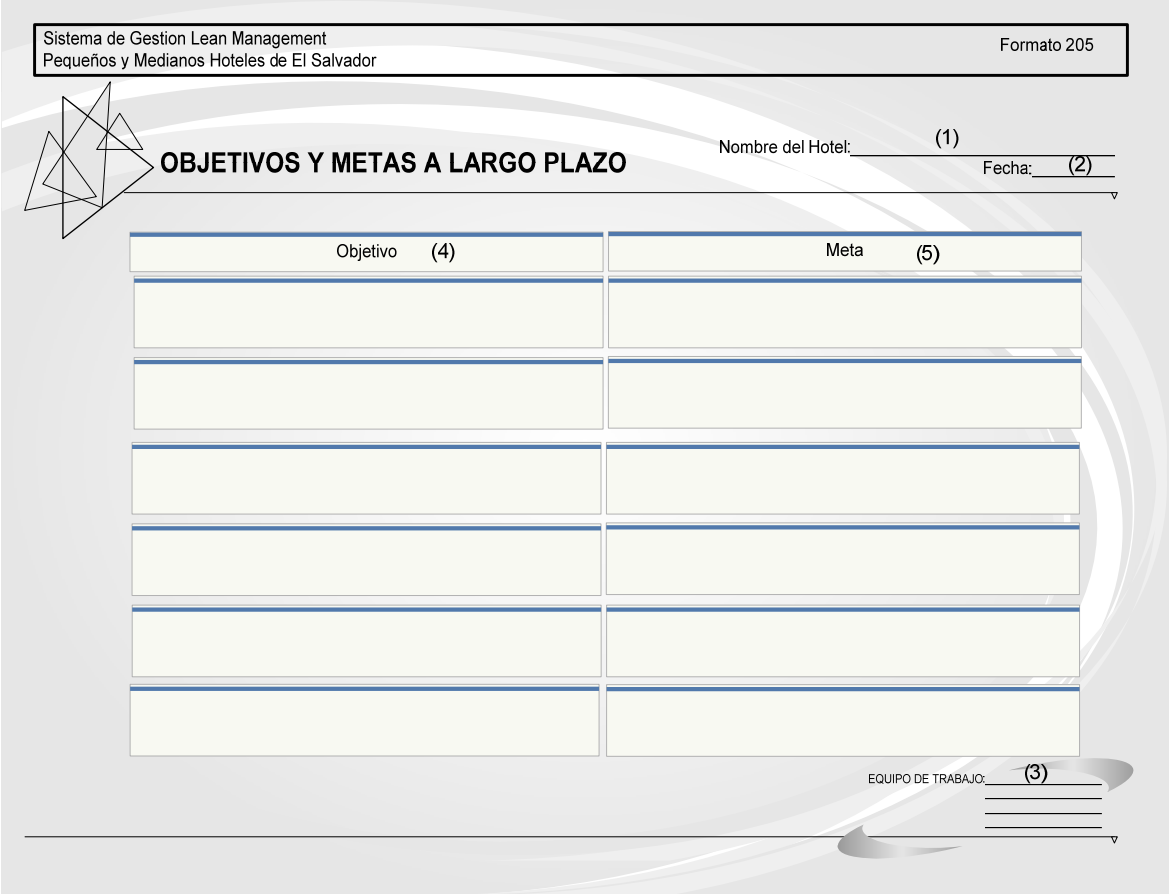


Instrucciones de Uso:

1. Se llena la Información General, la cual se refiere a Nombre del Hotel
2. Se coloca en este campo la Fecha en que se ha realizado.
3. En el campo de equipo de trabajo se colocan los nombres de los participantes.

4. Luego se inicia en el apartado de Misión y se coloca la información solicitada de acuerdo a lo planteado en el paso 11 de la Técnica Hoshin Kanri.
5. Se pasa al apartado de visión en el que se inicia definiendo los Valores centrales para el hotel, luego se establece el propósito Central, hasta que finalmente se aterriza en el enunciado de la visión.
6. Se llena el apartado de Filosofía.
7. y finalmente se trabaja en el slogan colocando 3 propuestas o pruebas y finalmente se escribe el slogan final para el hotel.

FORMATO 205. Objetivos y metas a largo plazo



Instrucciones de Uso:

1. Se llena la información general relacionada con el Nombre del Hotel.
2. Se coloca en este campo la Fecha en que se ha realizado.
3. En el campo de equipo de trabajo se colocan los nombres de los participantes.

4. En la primera columna de la tabla se colocan los objetivos
5. En la segunda columna se colocan la meta que corresponde al objetivo.

FORMATO 206. Plan de Largo Plazo

Instrucciones de Uso:

1. Se llena la información general relacionada con el Nombre del Hotel.
2. Se coloca en este campo la Fecha en que se ha realizado.
3. En el campo de realizadores se colocan los nombres de los participantes.
4. Columna Objetivo: se coloca el Objetivo que se persigue
5. Columna Meta: se coloca la meta relacionada con el Objetivo que esta a la izquierda
6. Columnas ID, Columnas Nombre, Comienzo, Fin, Duración Se identifica cada actividad relacionada para el logro de la meta que esta a la izquierda mediante con un numero, una descripción su inicio, su fin y duración.
7. Finalmente se presenta el Diagrama de Gantt correspondiente siguiendo la secuencia de las actividades.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 206

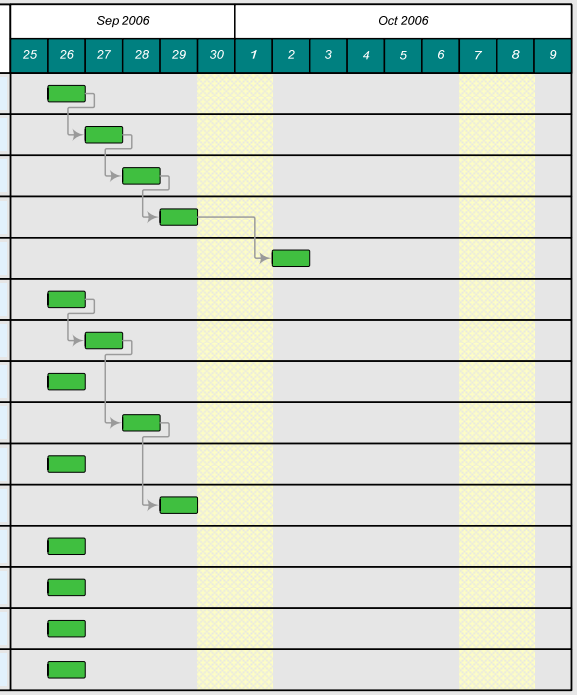
PLAN DE LARGO PLAZO

Nombre del Hotel: (1)

Fecha: (2)

(7)

Objetivo (4)	Meta (5)	Id. (6)	Nombre de tarea (6)	Comienzo (6)	Fin (6)	Duración (6)
		1	Tarea 1	26/09/2006	26/09/2006	1d
		2	Tarea 2	27/09/2006	27/09/2006	1d
		3	Tarea 3	28/09/2006	28/09/2006	1d
		4	Tarea 4	29/09/2006	29/09/2006	1d
		5	Tarea 5	02/10/2006	02/10/2006	1d
		6	Tarea 6	26/09/2006	26/09/2006	1d
		7	Tarea 7	27/09/2006	27/09/2006	1d
		8	Tarea 8	26/09/2006	26/09/2006	1d
		9	Tarea 9	28/09/2006	28/09/2006	1d
		10	Tarea 10	26/09/2006	26/09/2006	1d
		11	Tarea 11	29/09/2006	29/09/2006	1d
		12	Tarea 12	26/09/2006	26/09/2006	1d
		13	Tarea 13	26/09/2006	26/09/2006	1d
		14	Tarea 14	26/09/2006	26/09/2006	1d
		15	Tarea 15	26/09/2006	26/09/2006	1d



Realizadores: (3)

FORMATO 207. Directrices de Mejora

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 207

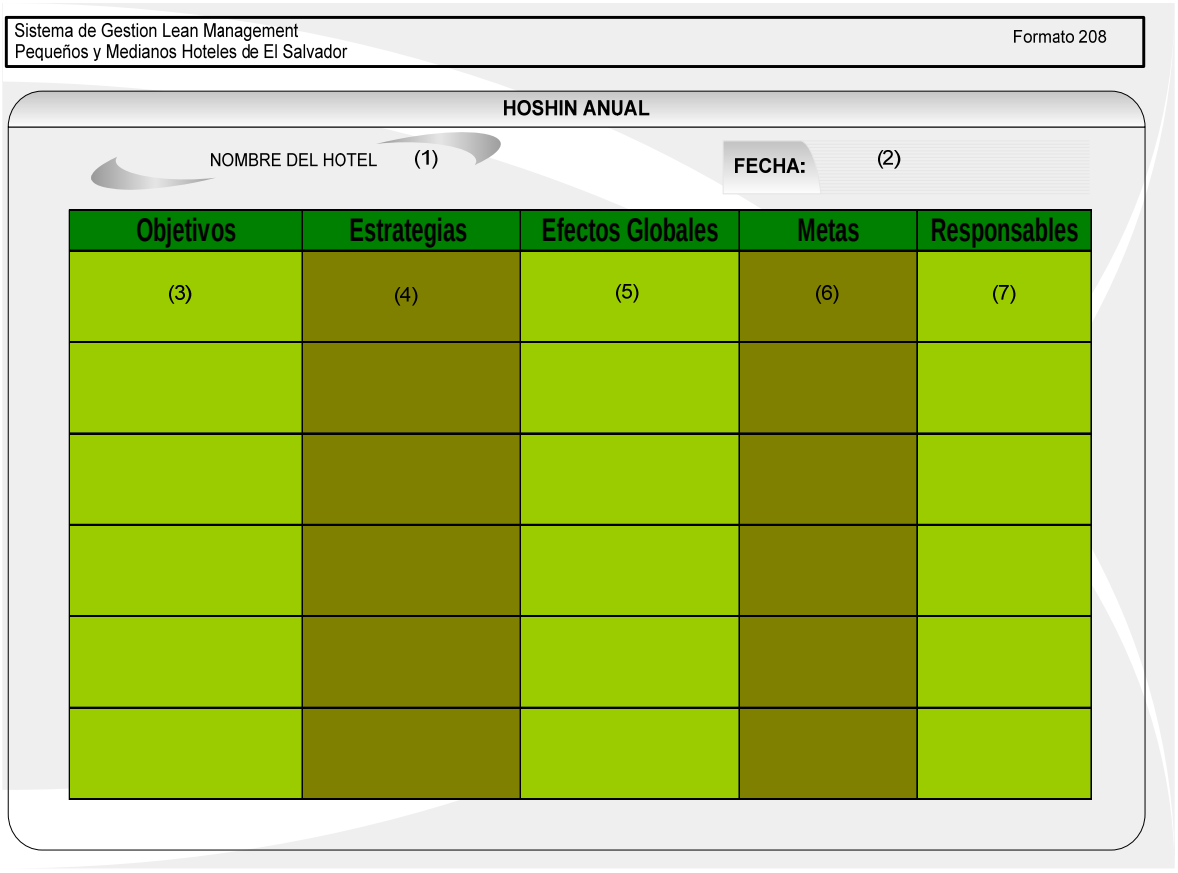
DIRECTRICES DE MEJORA

Palabra de Direccion	Medida de Desempeño	Valor Objetivo	Periodo de Tiempo
(1)	(2)	(3)	(4)

Instrucciones de Uso:

1. En la primera columna se coloca la palabra de Dirección
2. En la segunda columna se coloca la medida de desempeño para la directriz.
3. En la tercera columna el valor del objetivo
4. En la última columna se coloca el periodo de tiempo para lograr el valor del objetivo.

FORMATO 208. Hoshin Anual



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 208

HOSHIN ANUAL

NOMBRE DEL HOTEL (1)

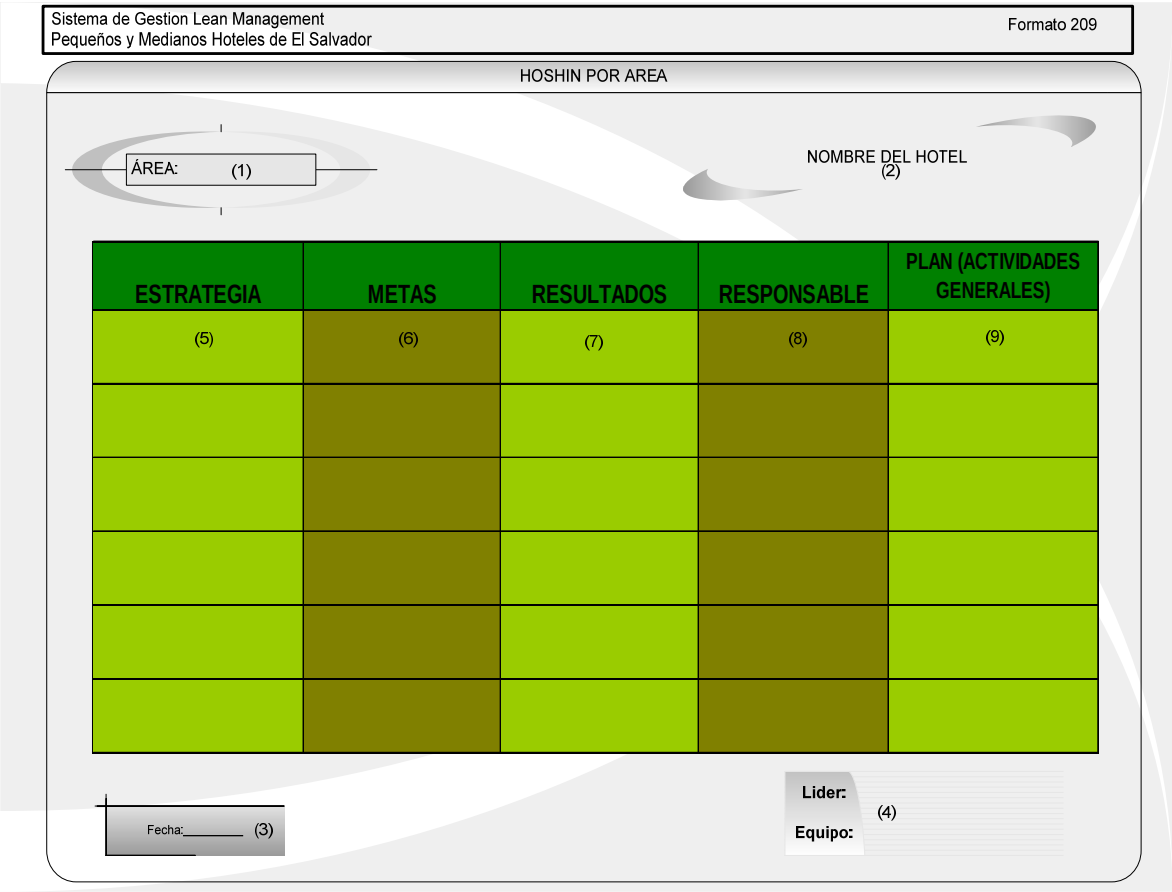
FECHA: (2)

Objetivos	Estrategias	Efectos Globales	Metas	Responsables
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Instrucciones de Uso:

1. Se coloca la información general como el nombre del Hotel
2. A continuación se registra la Fecha
3. En la Primera Columna de la Tabla se colocan los Objetivos
4. En la segunda columna se colocan las estrategias
5. en la tercera columna se colocan los Efectos Globales
6. En la cuarta columna se colocan las metas
7. en la ultima columna se coloca el responsable para el cumplimiento de las metas

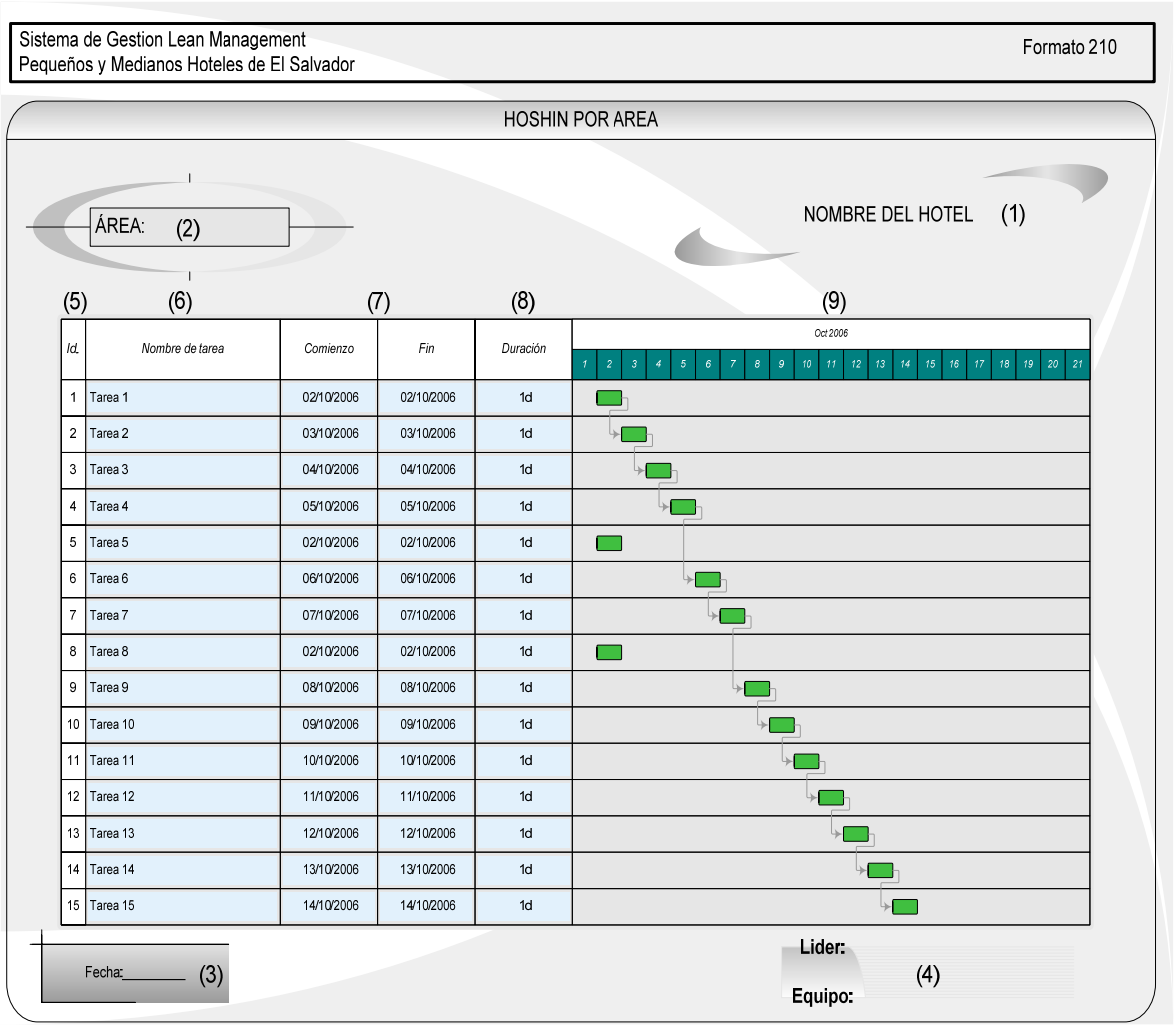
FORMATO 209. Hoshin por área Informativo



Instrucciones de Uso:

1. Se llena la información del área para la cual se esta realizando el Hoshin.
2. De manera general se introduce también el Nombre del Hotel.
3. Se coloca en este campo la Fecha en que se ha realizado.
4. En el campo de líder y de Equipo se colocan los nombres respectivos.
5. En la Primera Columna es el Registro de Estrategias
6. En la segunda columna se colocan las metas
7. En la tercera columna se establecen los Resultados
8. En la siguiente columna se establece el Responsable
9. En la última columna se establece las actividades generales.

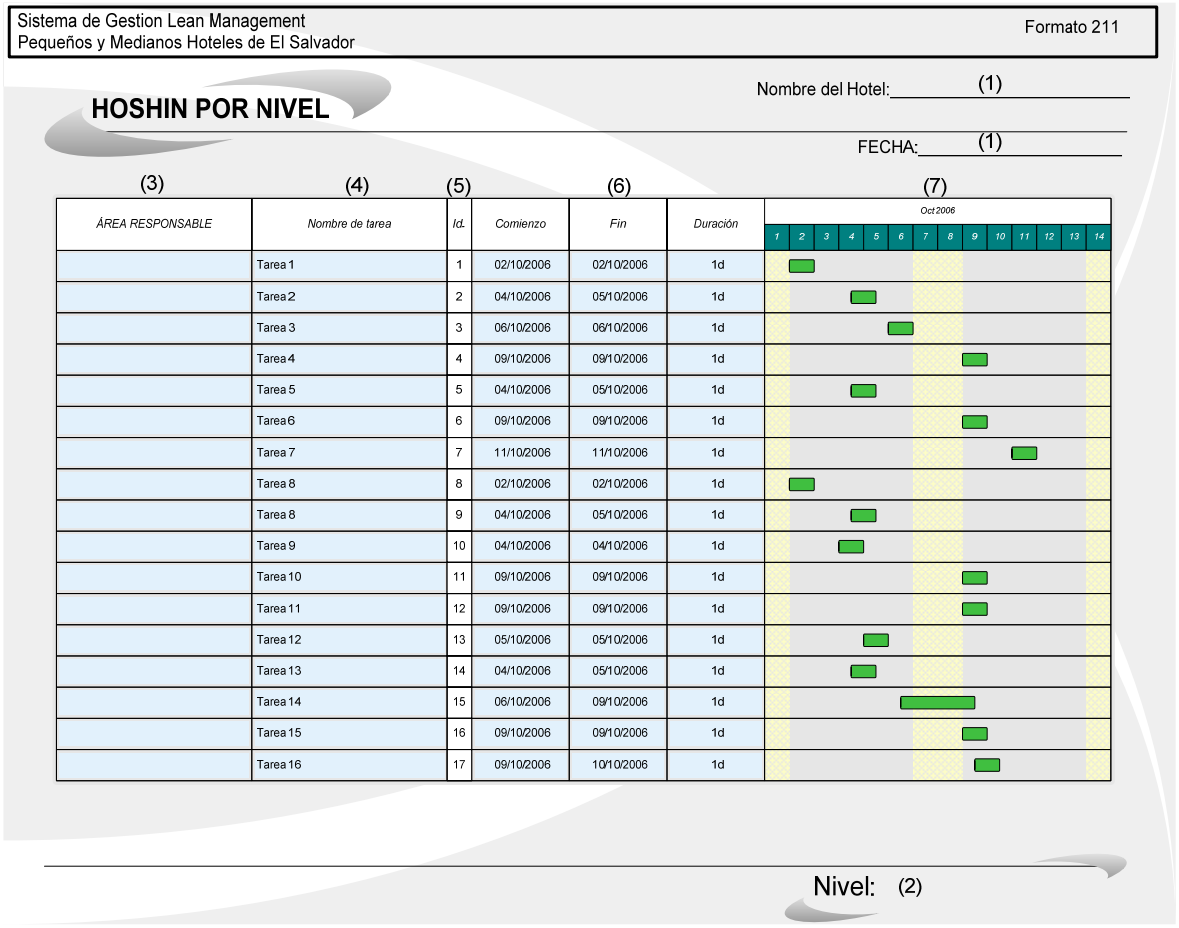
FORMATO 210. Hoshin por área Resumen



Instrucciones de Uso:

1. Se coloca primero la información general como el nombre del hotel
2. El área que se encuentra elaborando el documento
3. La fecha de realización del formulario
4. Los nombres de los que forman el equipo en el espacio No 4.
5. Se identifica cada actividad con un numero que se coloca en la primera columna
6. En la Segunda columna se coloca el nombre de la actividad
7. En la tercera y cuarta columna se coloca el inicio y fin de la actividad respectivamente
8. En la columna siguiente se coloca la duración
9. Finalmente se desarrolla el diagrama Gantt para las actividades dibujando el espacio de tiempo que cada una de estas requiere.

FORMATO 211. Hoshin por Nivel



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 211

HOSHIN POR NIVEL

Nombre del Hotel: (1)

FECHA: (1)

(3) ÁREA RESPONSABLE	(4) Nombre de tarea	(5) Id.	(6) Comienzo	(6) Fin	(6) Duración
	Tarea 1	1	02/10/2006	02/10/2006	1d
	Tarea 2	2	04/10/2006	05/10/2006	1d
	Tarea 3	3	06/10/2006	06/10/2006	1d
	Tarea 4	4	09/10/2006	09/10/2006	1d
	Tarea 5	5	04/10/2006	05/10/2006	1d
	Tarea 6	6	09/10/2006	09/10/2006	1d
	Tarea 7	7	11/10/2006	11/10/2006	1d
	Tarea 8	8	02/10/2006	02/10/2006	1d
	Tarea 8	9	04/10/2006	05/10/2006	1d
	Tarea 9	10	04/10/2006	04/10/2006	1d
	Tarea 10	11	09/10/2006	09/10/2006	1d
	Tarea 11	12	09/10/2006	09/10/2006	1d
	Tarea 12	13	05/10/2006	05/10/2006	1d
	Tarea 13	14	04/10/2006	05/10/2006	1d
	Tarea 14	15	06/10/2006	09/10/2006	1d
	Tarea 15	16	09/10/2006	09/10/2006	1d
	Tarea 16	17	09/10/2006	10/10/2006	1d

(7) Oct 2006: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

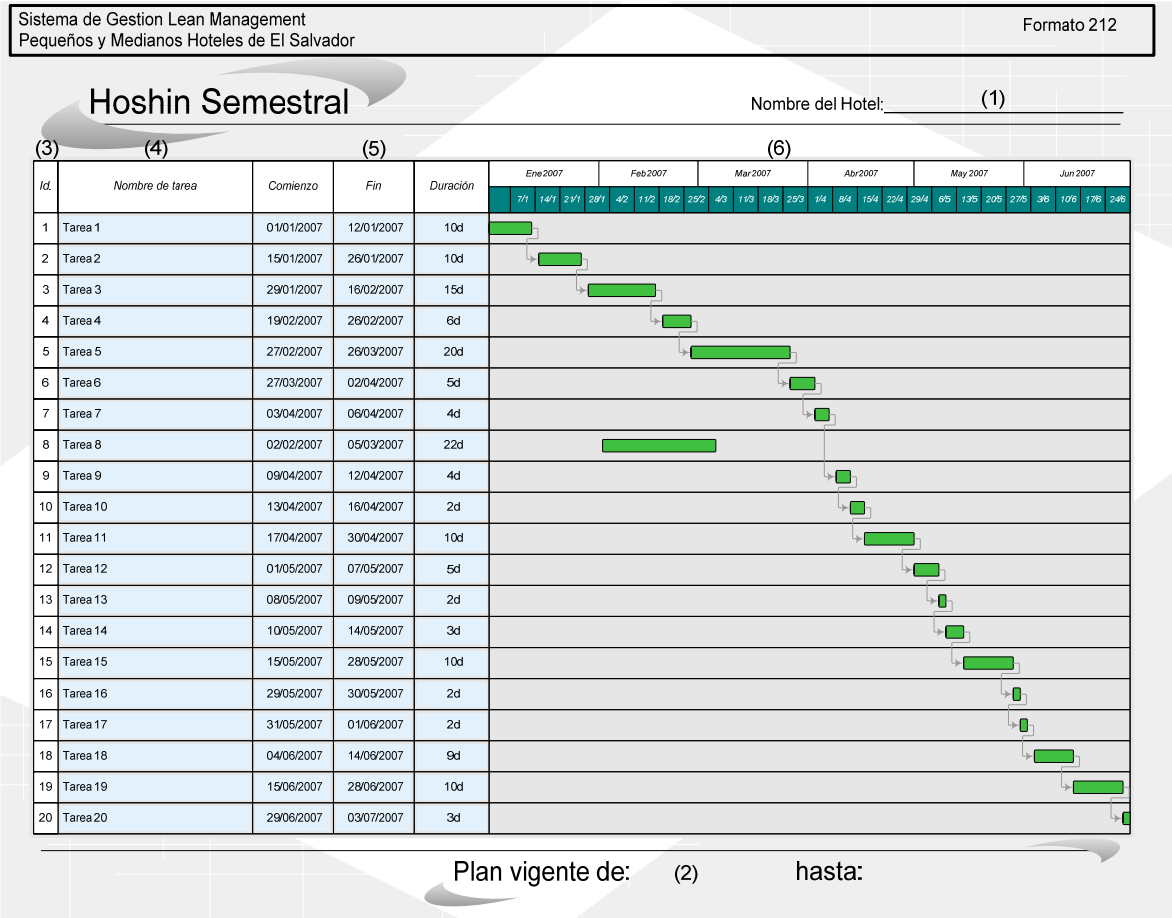
Nivel: (2)

Instrucciones de Uso:

1. Información general (Nombre del Hotel, fecha)
2. Se coloca en este campo el nombre del Nivel jerárquico al cual pertenece el Hoshin a documentar (Gerencial, Operativo, etc.)
3. En la primera columna se identifica el área responsable o el departamento responsable.
4. En la Segunda columna se define la tarea, la cual debe de estar también considerada en el plan por área, es decir hace una programación para las tareas identificadas en los planes por área pero que correspondan al nivel del plan en desarrollo.
5. En la tercera columna se identifica con un código a la actividad de la izquierda.
6. En las subsecuentes columnas se coloca la fecha de inicio, la fecha de finalización y la duración de la actividad.

7. Y finalmente se muestra el diagrama de gantt para el plan en el cual se puede identificar la relación entre las actividades así como la secuencia en que deben desarrollarse.

FORMATO 212. Hoshin Semestral.

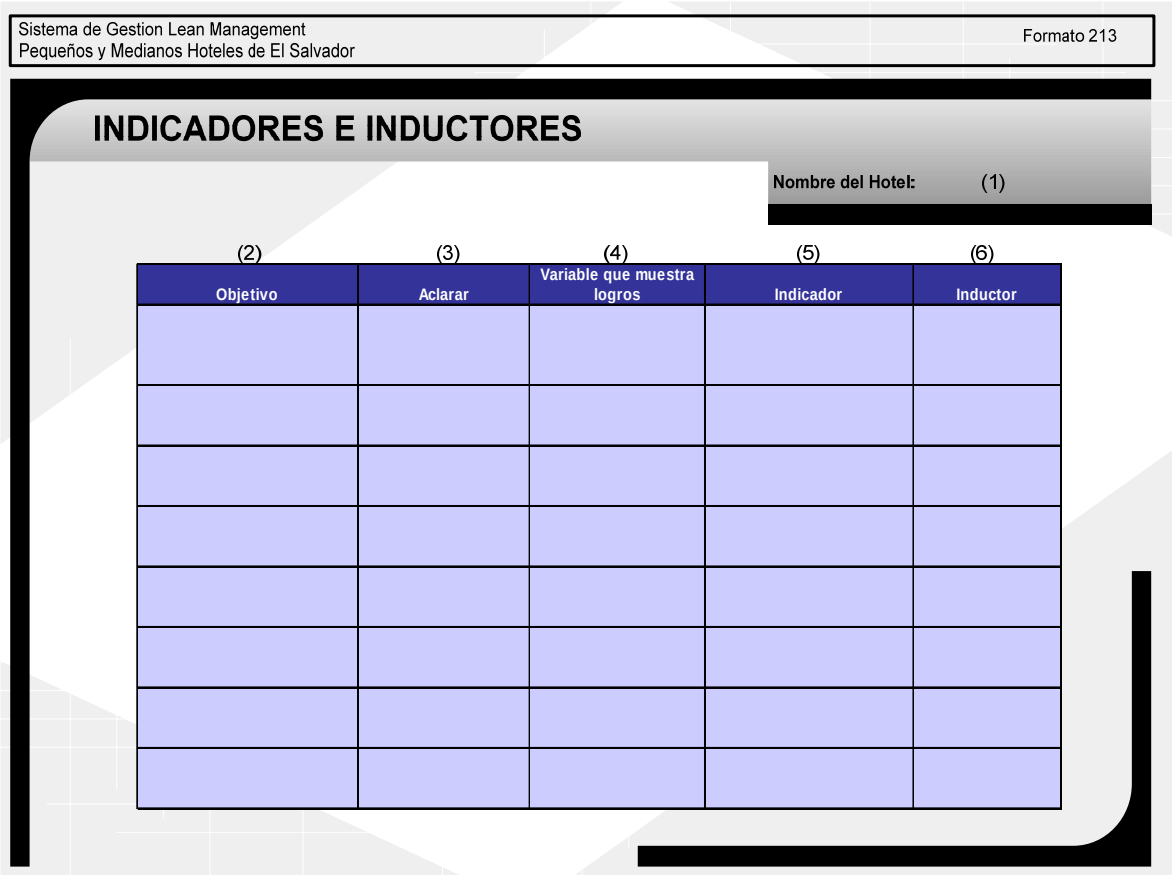


Instrucciones de Uso:

1. En el primer campo se coloca la Información general sobre el Nombre del Hotel.
2. A continuación en la esquina inferior derecha se introduce la fecha de Vigencia y hasta cuando es vigente el Hoshin a documentar.
3. En la primera columna se coloca el numero para identificar la actividad
4. En la Segunda columna se define la tarea, a realizar.
5. En las subsecuentes columnas se coloca la fecha de inicio, la fecha de finalización y la duración de la actividad.

6. Y finalmente se muestra el diagrama de gantt para el plan en el cual se puede identificar la relación entre las actividades así como la secuencia en que deben desarrollarse.

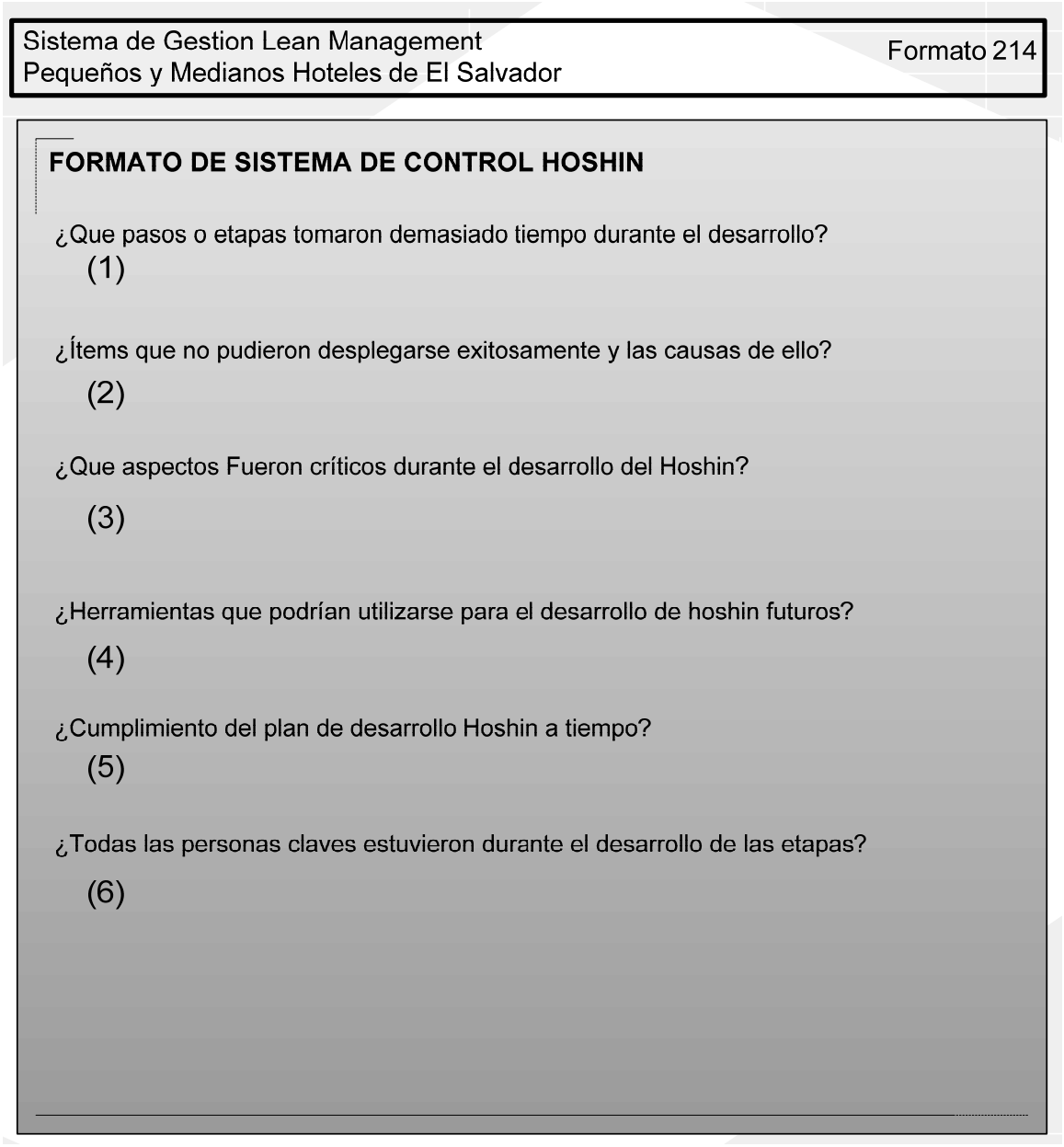
FORMATO 213. Indicadores e Inductores.



Instrucciones de Uso:

1. Se escribe el Nombre del Hotel
2. En la primera columna se escribe el objetivo (por ejemplo: Satisfacción del Cliente)
3. En la segunda columna se coloca en la columna de aclarar que es lo que realmente queremos conseguir. (por ejemplo: Clientes Frecuentes)
4. La tercera columna es para la variables Criticas (por ejemplo: La Frecuencia de las visitas)
5. La cuarta columna es para el Indicador (por ejemplo: % de clientes frecuentes)
6. En la última columna se describe el inductor. (por ejemplo: Registro o Base de Datos de los Clientes).

FORMATO 214. Formato de Sistema de Control Hoshin.



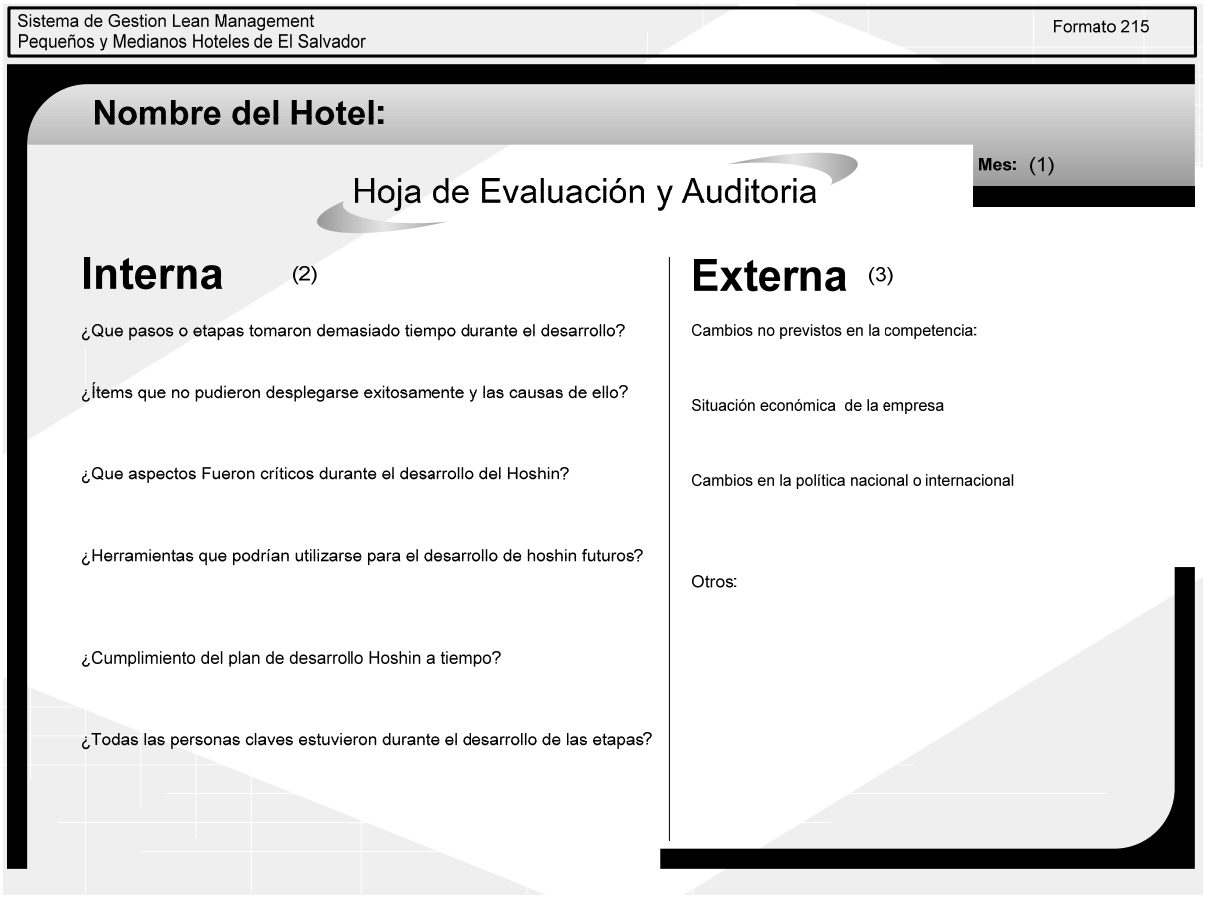
Instrucciones de Uso:

El formato para el sistema de control contiene una serie de preguntas para las cuales se debe de registrar su respectiva respuesta, las preguntas son:

1. Primero se responde la pregunta ¿Que pasos o etapas tomaron demasiado tiempo durante el desarrollo?
2. Luego se pasa a la pregunta ¿Ítems que no pudieron desplegarse exitosamente y las causas de ello?

3. ¿Que aspectos Fueron críticos durante el desarrollo del Hoshin?
4. ¿Herramientas que podrían utilizarse para el desarrollo de hoshin futuros?
5. ¿Cumplimiento del plan de desarrollo Hoshin a tiempo?
6. Finalmente se contesta la siguiente pregunta ¿Todas las personas claves estuvieron durante el desarrollo de las etapas?

FORMATO 215. Hoja de Evaluación y Auditoria.



Instrucciones de Uso:

El formato para el sistema de control contiene una serie de preguntas las cuales son:

1. Se coloca el mes al que corresponde la evaluación o Auditoria que se desea registrar.
2. Primero se responde las preguntas de Información Interna.
3. Luego se pasa a las preguntas de información externa.

Cada una de estas posee es espacio necesario para poder registrar la respuesta.

C. FORMATOS TECNICA 5 S`s

FORMATO 301. Carta de Compromiso 5 S`s

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FORMATO 301

(1)
FECHA

(2)
En el hotel **[Nombre del Hotel]** el personal administrativo y el operativo se compromete en apoyar y participar en las actividades necesarias para lograr aplicar la técnica de las 5S's en el hotel. Este compromiso se establece con el objetivo de sentar las bases con los cuales funcionará el Sistema de Administración Visual. Tal sistema visual se compone de controles, señales, tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso de prestación del servicio, así como en los demás procesos que se desarrollan en el hotel **[Nombre del Hotel]** para dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden o falta de aseo en algún momento dado.

Los involucrados para la aplicación de esta técnica será el recurso humano que participa en cada una de las áreas del hotel, ya sean áreas operativas como administrativas, puesto que se busca tener una empresa limpia y segura; y una empresa limpia y segura nos permite administrar adecuadamente el trabajo hacia el cumplimiento de metas.

Es por ello que luego de un pleno acuerdo, el personal administrativo y operativo que participarán en la aplicación de las 5 S's firma como muestra del compromiso que adquiere en la aplicación de la técnica.

NOMBRE	**FIRMA**
(3)	(3)

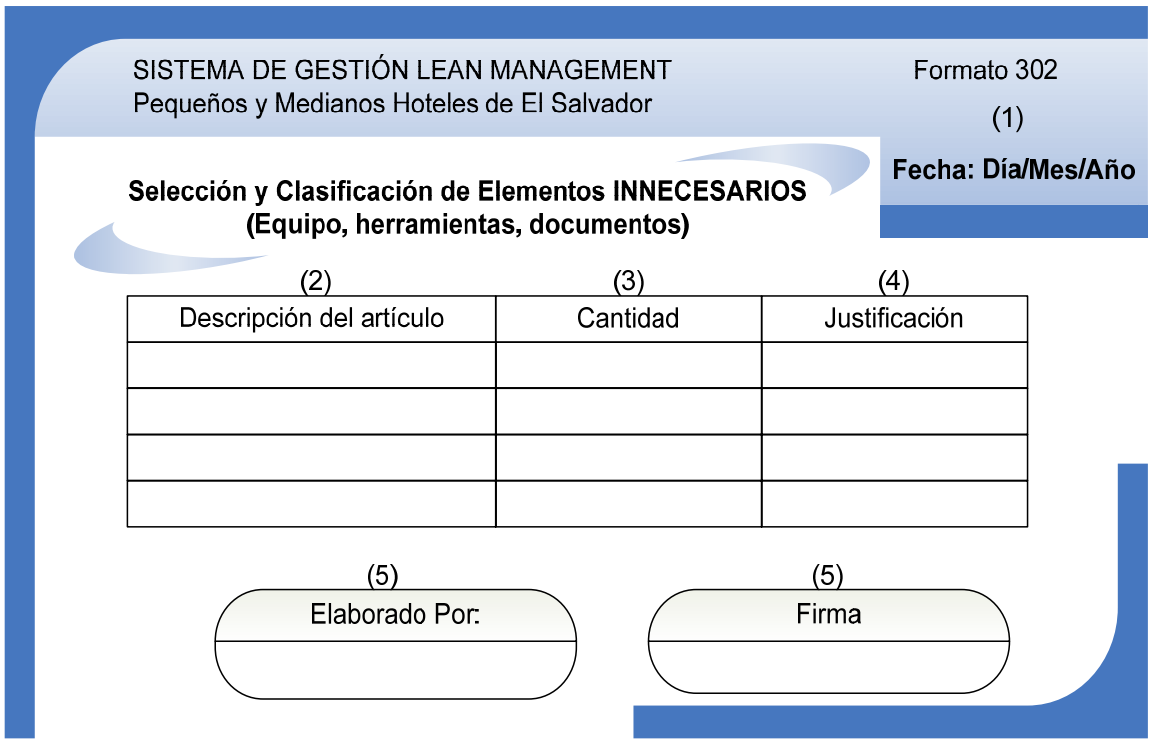
Instrucciones de Uso:

El formato 301 consiste en la carta de compromiso, como su nombre lo indica permite establecer la responsabilidad del personal administrativo y operativo en la participación de

la puesta en marcha de las 5 S's en la empresa. Este formato debe llenarse de la siguiente manera:

1. Se coloca la fecha en que se realiza la carta de compromiso.
2. En el campo llamado [Nombre de Hotel] se escribe el nombre con el que se conoce el hotel donde se implantará la metodología.
3. Para garantizar el compromiso, cada persona participante coloca su nombre y firma en la parte inferior del formato 301.

FORMATO 302. Selección y Clasificación de Elementos Innecesarios


SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 302

(1)

Fecha: Día/Mes/Año

Selección y Clasificación de Elementos INNECESARIOS
(Equipo, herramientas, documentos)

(2) Descripción del artículo	(3) Cantidad	(4) Justificación

(5) Elaborado Por:

(5) Firma

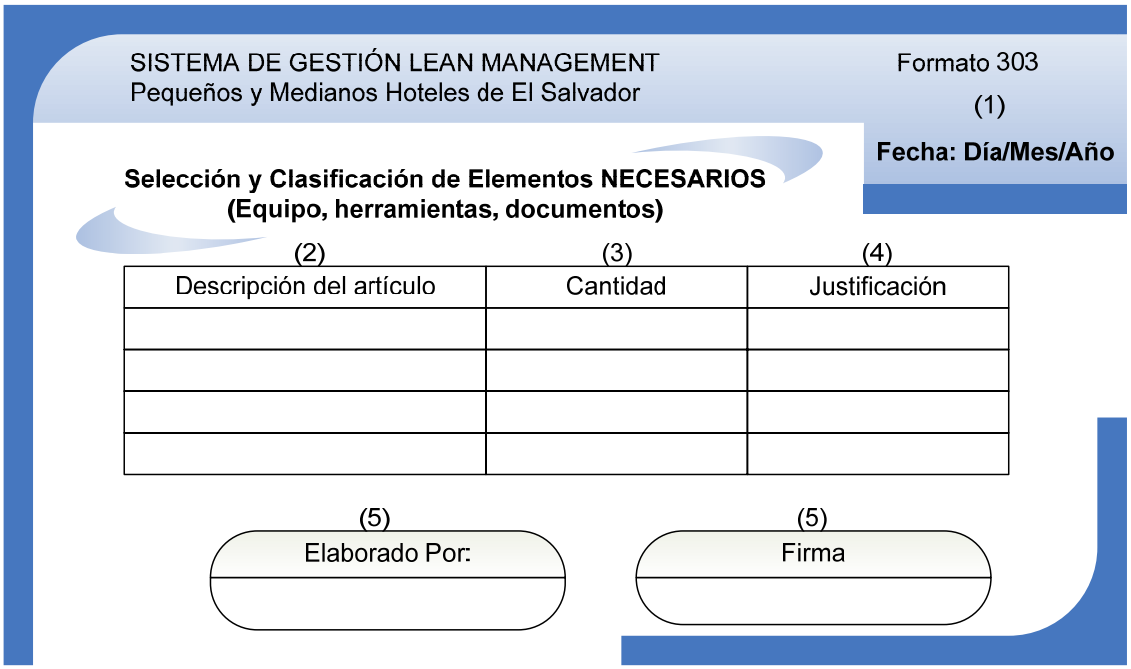
Instrucciones de Uso:

Estos formatos corresponden a la selección y clasificación de los elementos que se encuentran en las instalaciones del hotel, las habitaciones y los puestos de trabajo.

1. En el primer campo se coloca la fecha en que se encuentra realizando la actividad de clasificación.

2. Se describe el artículo que se ha encontrado, clasificándolo como *Innecesario o Necesario,* si resulta ser innecesario se coloca en el Formato 302, sino, va en el formato 303.
3. En caso que el artículo se encuentren en más de una ocasión se coloca en cantidad el valor encontrado, desde el número 1 en adelante.
4. Por último se justifica porque es considerado como innecesario o necesario.
5. Quien elabora el formato lo identifica con su nombre y firma de haberlo realizado.

FORMATO 303. Selección y Clasificación de Elementos Necesarios.


SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 303

(1)

Fecha: Día/Mes/Año

Selección y Clasificación de Elementos NECESARIOS (Equipo, herramientas, documentos)

(2) Descripción del artículo	(3) Cantidad	(4) Justificación

(5) Elaborado Por:

(5) Firma

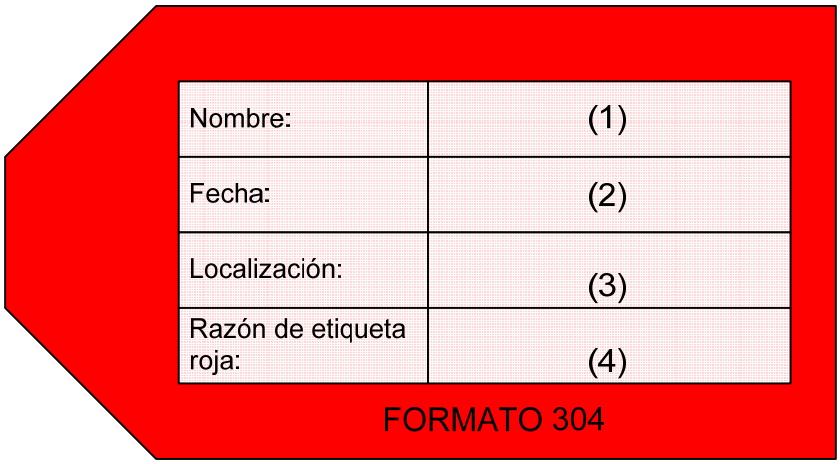
Instrucciones de Uso:

Estos formatos corresponden a la selección y clasificación de los elementos que se encuentran en las instalaciones del hotel, las habitaciones y los puestos de trabajo.

1. En el primer campo se coloca la fecha en que se encuentra realizando la actividad de clasificación.
2. Se describe el artículo que se ha encontrado, clasificándolo como *Innecesario o Necesario,* si resulta ser innecesario se coloca en el Formato 302, sino, va en el formato 303.

3. En caso que el artículo se encuentren en más de una ocasión se coloca en cantidad el valor encontrado, desde el número 1 en adelante.
4. Por último se justifica porque es considerado como innecesario o necesario.
5. Quien elabora el formato lo identifica con su nombre y firma de haberlo realizado.

FORMATO 304. Tarjeta de Identificación.



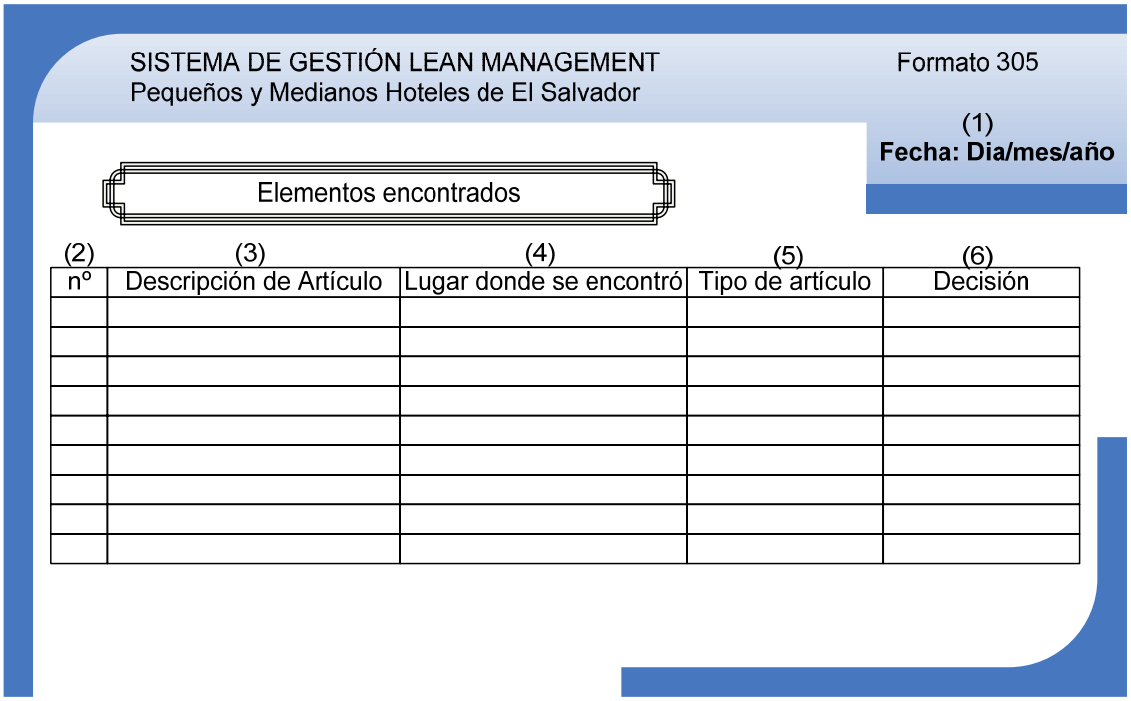
Instrucciones de Uso:

Etiqueta de Colores

Mediante las etiquetas de color rojo, en este caso, se identifican los elementos considerados como innecesario y que por alguna razón no pueden ser retirados inmediatamente del lugar donde se encuentran.

1. Se coloca el nombre del artículo considerado como innecesario.
2. La fecha indica cuándo fue etiquetado como innecesario.
3. Localización, se utiliza el campo para especifica el lugar donde se encuentra, lo que permite archivar tal información luego de retirar el artículo, para facilidades de inventario si es necesario
4. La razón de etiqueta roja, se refiere a la misma justificación colocada en el formato 302, del presente procedimiento, donde se explica la razón de haber considerado el artículo como innecesario.

FORMATO 305. Listado de Elementos Encontrados.


SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 305

(1)
Fecha: Dia/mes/año

Elementos encontrados

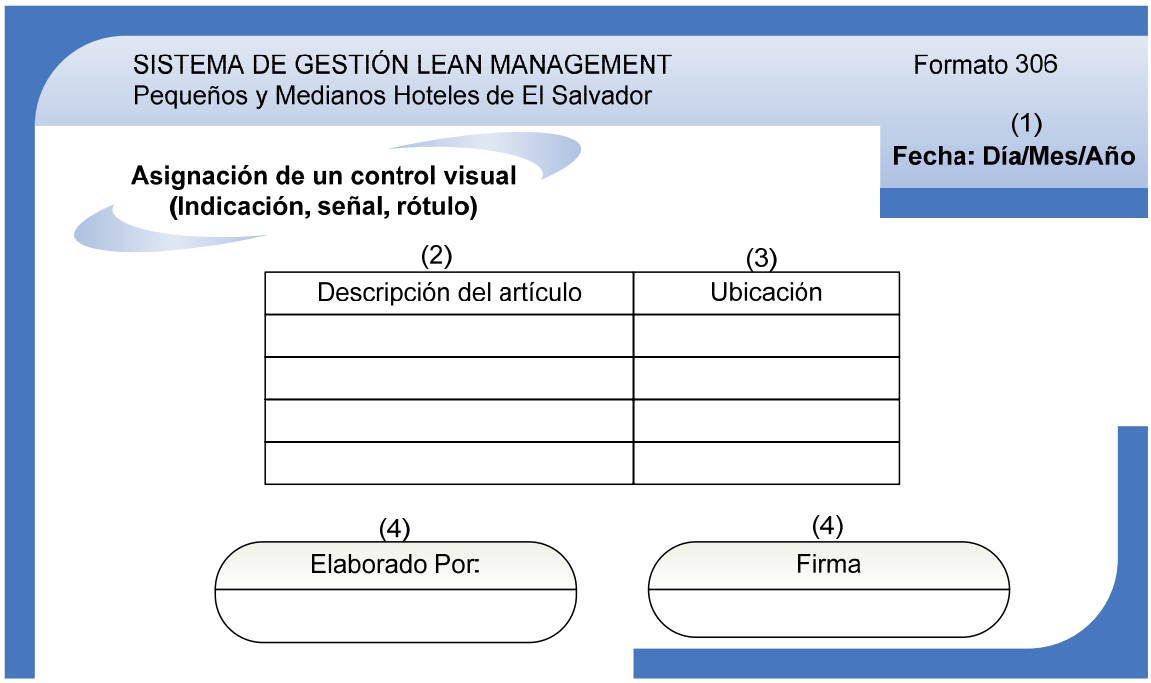
(2) nº	(3) Descripción de Artículo	(4) Lugar donde se encontró	(5) Tipo de artículo	(6) Decisión

Instrucciones de Uso:

El formato permite llevar un control de los artículos encontrados durante la etapa de selección, para contar con un formulario de acumulados de los artículos innecesarios que se han encontrado, además de mostrar la decisión que se ha tomado para cada artículo.

1. En el primer campo se coloca la fecha de realización del formato.
2. Se coloca el correlativo del artículo
3. Luego se coloca la descripción o el nombre del mismo.
4. Se escribe el lugar donde fue ubicado.
5. El tipo de artículo, si se considera necesario llevar controles de artículos necesarios e innecesarios, se coloca en el campo mencionado a cuál de estos dos tipos pertenece el encontrado.
6. En el cuadro final de la tabla se establece la decisión que se tomó al respecto.

FORMATO 306. Asignación de un control Visual

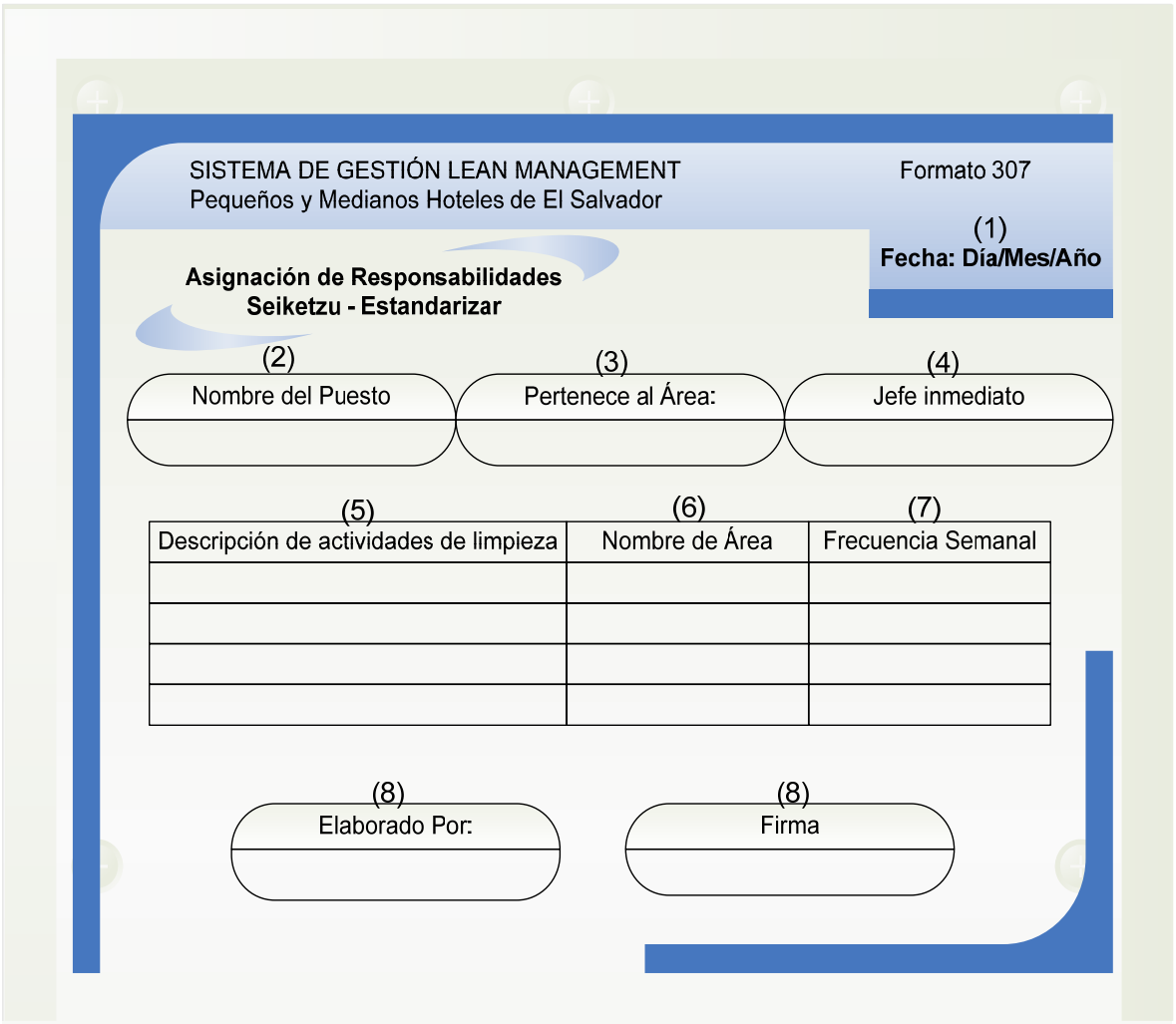


Instrucciones de Uso:

Mediante este formato se logra elaborar un archivo que indica los lugares donde es necesario colocar controles visuales para las instalaciones y puestos de trabajo del hotel.

1. Se coloca en el primer campo la fecha en la que esta siendo registrada la información.
2. Se describe el tipo de control visual que se requiere, puede ser una indicación, un rótulo, una señal de seguridad, etc.
3. Se establece la ubicación donde se necesita el control visual.
4. Se Escribe el nombre de la persona que elaboró el formato, y lo firma.

FORMATO 307. Asignación de Responsabilidades 5 S`s.



Instrucciones de Uso:

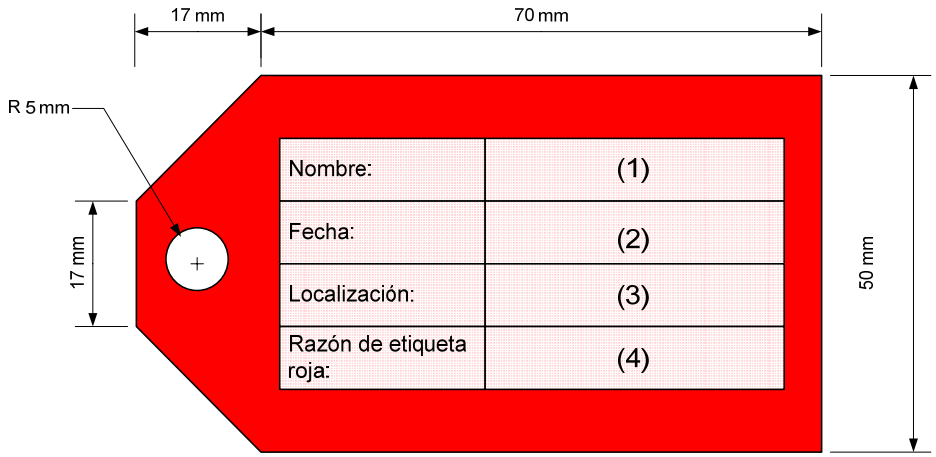
El formato permite asignar las tareas y responsabilidades a los empleados del hotel para poder contar con estándares de trabajo que permitan llegar a implementar una disciplina.

1. El primer campo se llena con la fecha en la que esta siendo registrado el formulario.
2. Se coloca el nombre del puesto que se va a asignar.
3. Se define el área del hotel donde se encuentra.
4. El jefe inmediato también se coloca.

5. En la tabla se describe cuales son las actividades de limpieza que el puesto en cuestión deberá realizar.
6. Para cada actividad de limpieza se coloca el nombre del área donde se realizará la actividad.
7. Luego se establece la frecuencia semanal en que será realizada la actividad de limpieza.
8. Finalmente se coloca el nombre y la firma de quien elaboró el formato.

D. FORMATOS DE TECNICA AYUDAS VISUALES

FORMATO 401. Diseño de Tarjetas de Identificación Roja.



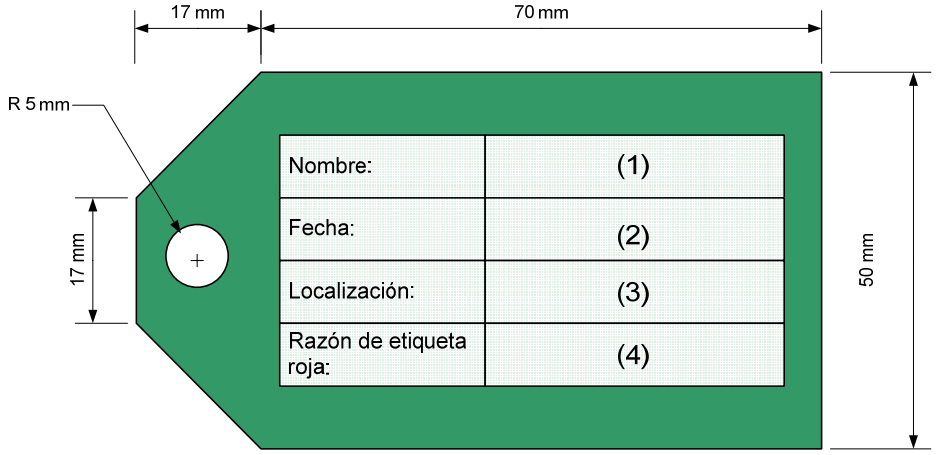
Instrucciones de Uso:

El formato se utiliza para la identificación de los artículos que se consideran como innecesarios en las instalaciones del hotel, pero que por alguna razón no pueden ser retirados del lugar donde se encuentran de forma inmediata, por lo que deben ser identificados de esta manera.

1. En la casilla de nombre, se especifica el nombre del artículo que se considera como innecesario.
2. Para tener un control o seguimiento del mismo se coloca la fecha en la que se realizó la revisión que lo identifica como artículo innecesario.

3. Para futuros controles o seguimiento de los artículos innecesarios que fueron retirados debe colocarse la localización donde se encontraba el artículo.
4. Por último se escribe la razón o justificación de por qué el artículo es considerado como innecesario.

FORMATO 402. Diseño de Tarjetas de Identificación Verde.



Instrucciones de Uso:

El formato se utiliza para la identificación de los artículos que se consideran como necesarios en las instalaciones del hotel, pero que por alguna razón parecieran ser artículos innecesarios por lo que deben ser identificados con la etiqueta verde para evitar confusión.

1. En la casilla de nombre, se especifica el nombre del artículo que se considera como necesario.
2. Para tener un control o seguimiento del mismo se coloca la fecha en la que se realizó la revisión que lo identifica como artículo necesario.
3. Para futuros controles o seguimiento de los artículos necesarios e innecesarios que debe colocarse la localización del artículo.
4. Por último se escribe la razón o justificación de por qué el artículo es considerado como necesario por lo cual no debe ser movido de su posición actual.

E. FORMATOS TÉCNICA TPM

FORMATO 501. Planeación del TPM.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 501

Hotel: (1)

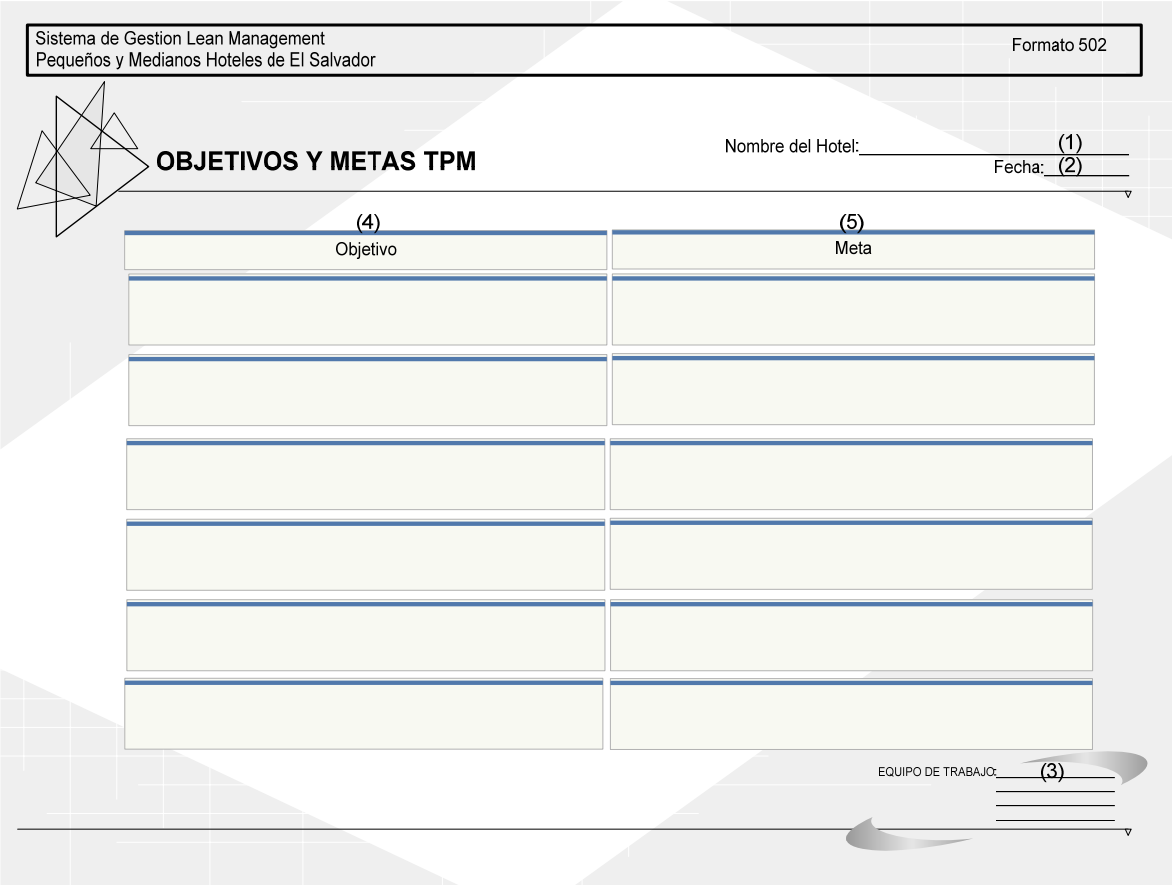
Planeación de TPM

(2) Objetivos	(3) Actividades	(4) Politicas

Instrucciones de uso:

1. Información General. El nombre del Hotel
2. En la Primera columna se colocan los objetivos
3. La Segunda Columna se escriben las actividades relacionadas con el Objetivo
4. En la Última columna se escriben la Políticas.

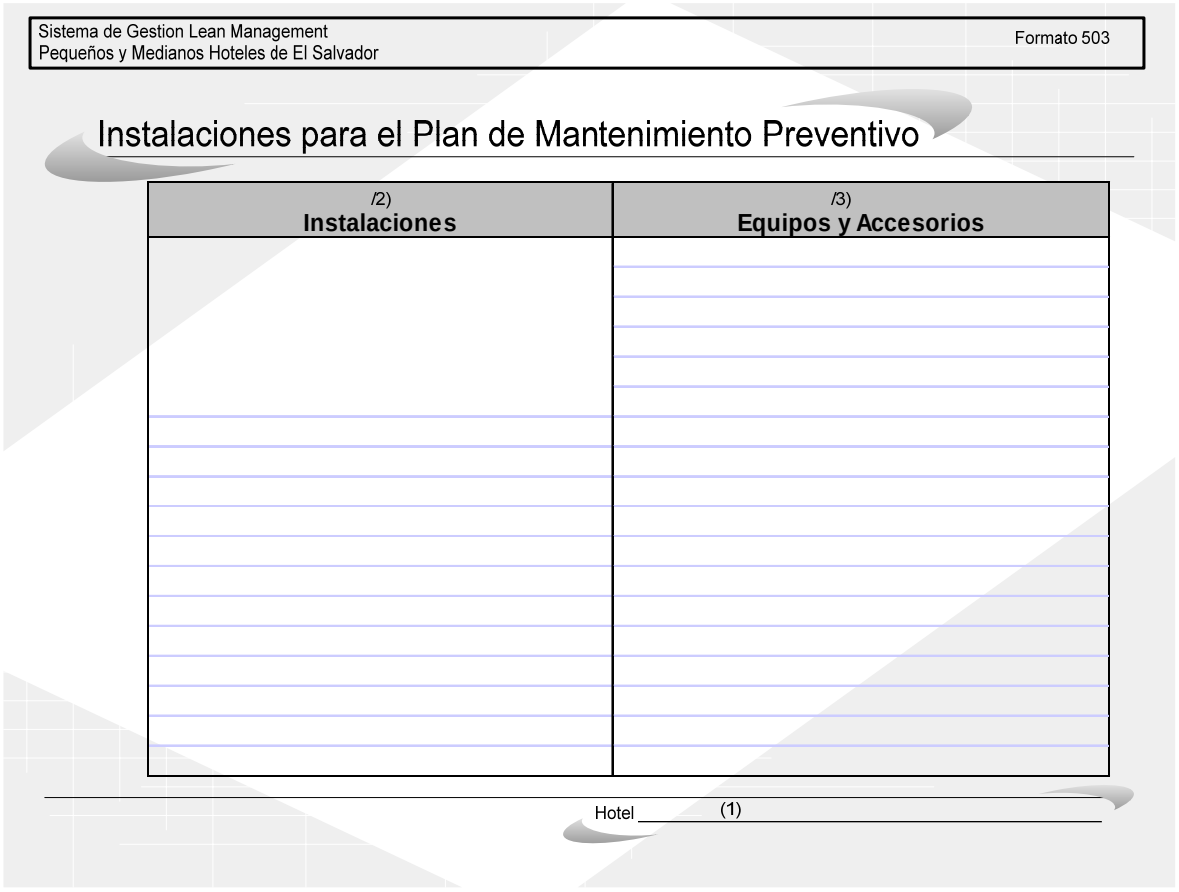
FORMATO 502. Objetivos y Metas TPM.



Instrucciones de Uso:

1. Se llena la información general relacionada con el Nombre del Hotel
2. La fecha de realización del formulario
3. Los nombres de los que forman el equipo en el espacio No 4.
4. En la primera columna de la tabla se colocan los objetivos
5. En la segunda columna se colocan la meta que corresponde al objetivo.

FORMATO 503. Instalaciones para el Plan de Mantenimiento Preventivo.



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 503

Instalaciones para el Plan de Mantenimiento Preventivo

/2) Instalaciones	/3) Equipos y Accesorios

Hotel (1)

Instrucciones de Uso:

1. Se llena la información general relacionada con el Nombre del Hotel
2. Se coloca en la Primera columna la instalación del hotel a incluir (por ejemplo: Salón de Reuniones)
3. Se coloca el equipo y accesorios que se incluirá dentro de esa área. (por ejemplo: Aire acondicionado, mesa, sillas, etc.)

FORMATO 504. Lista de Equipos y su Identificación.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 504

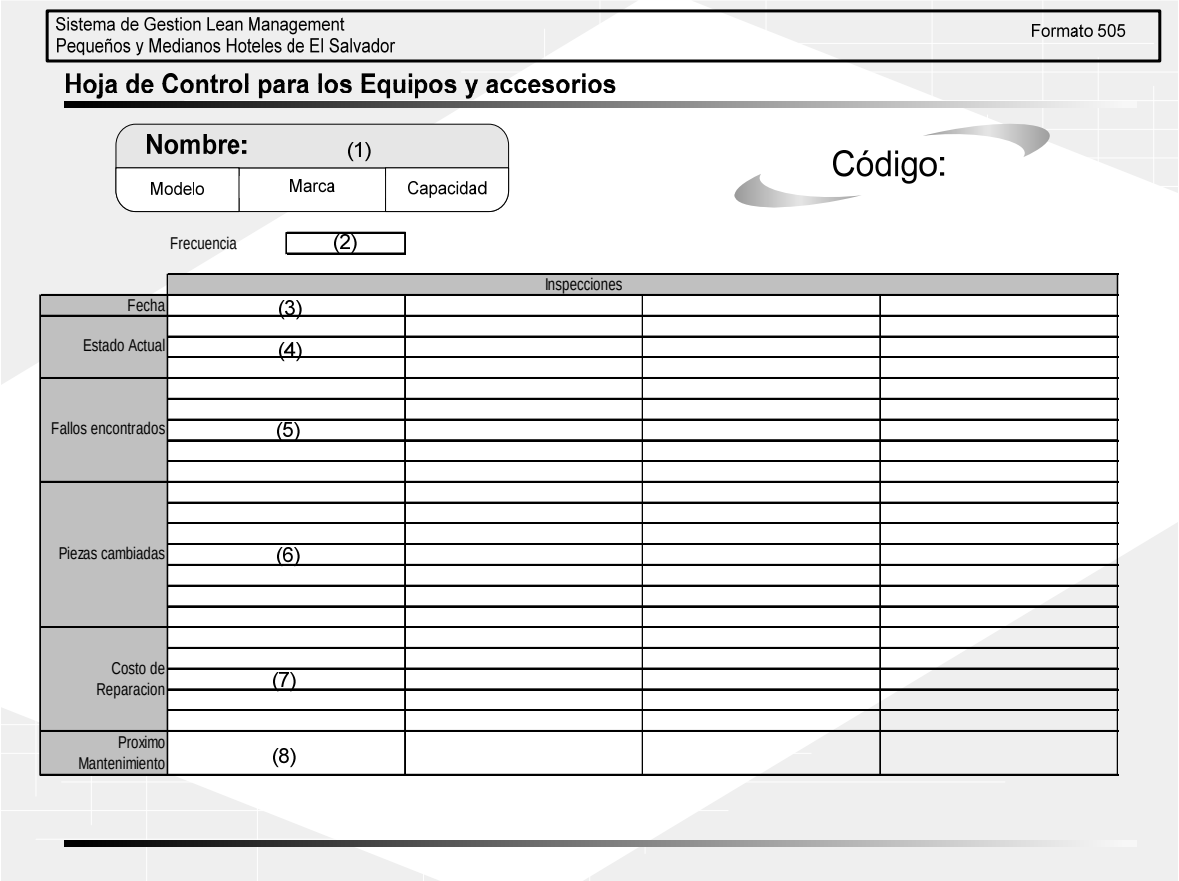
Lista de Equipos y su identificacion

(1) Equipo	(2) Instalacion	(3) Codigo de Identificacion

Instrucciones de Uso:

1. La primera columna contiene el equipo a incluir en el TPM
2. En la segunda columna da la ubicación del accesorio es decir la instalación en la que se encuentra.
3. Finalmente se le asigna un código de identificación usando 2 letras seguido de un guión y 3 dígitos. (Por ejemplo: Aire Acondicionado del salón de reuniones código AC-001)

FORMATO 505. Hoja de Control para los Equipos y Accesorios.



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 505

Hoja de Control para los Equipos y accesorios

Nombre: (1)		
Modelo	Marca	Capacidad

Código:

Frecuencia (2)

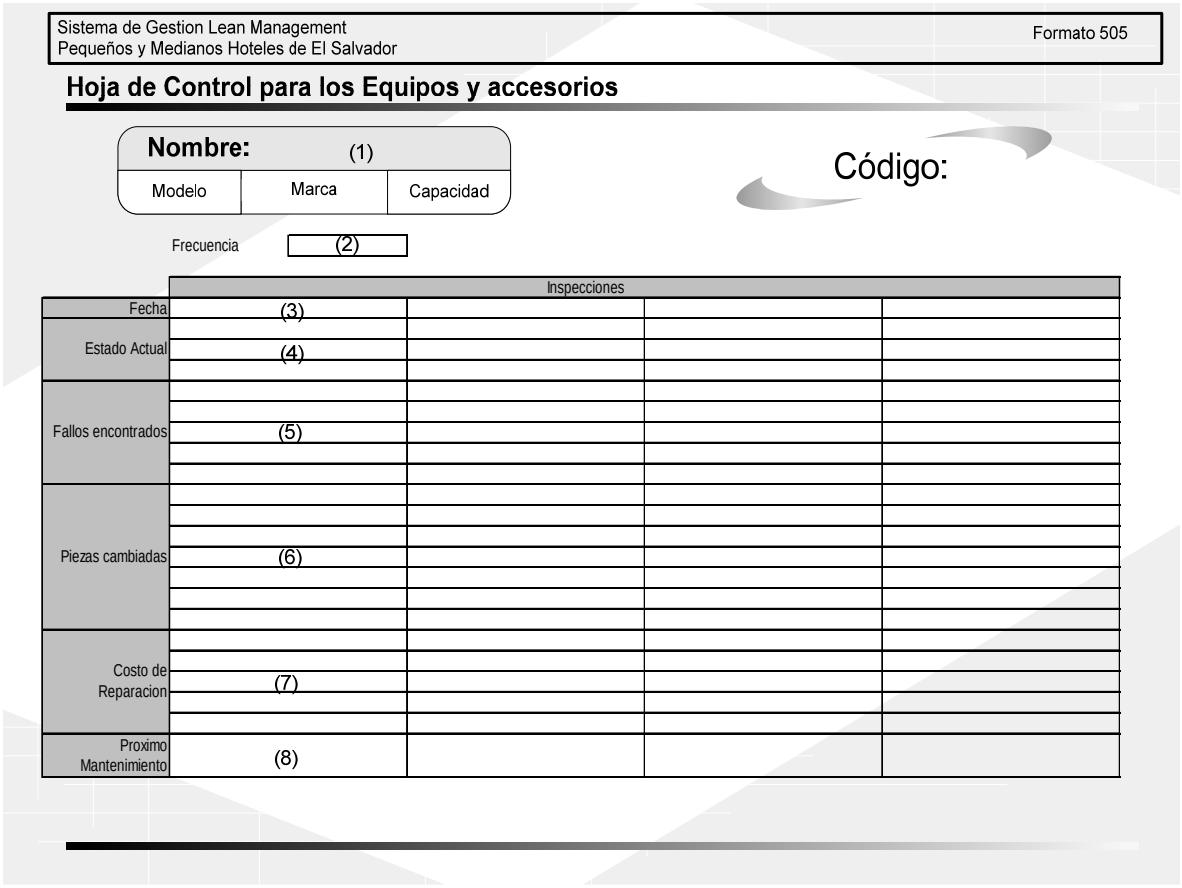
	Inspecciones			
Fecha	(3)			
Estado Actual	(4)			
Fallos encontrados	(5)			
Piezas cambiadas	(6)			
Costo de Reparacion	(7)			
Proximo Mantenimiento	(8)			

Instrucciones de Uso:

1. Se llena la información general relacionada con el Nombre del Accesorio, Modelo, Marca, Capacidad y Código.
2. Se coloca la información relacionada con la Frecuencia para la inspección de ese equipo.
3. Se llena el campo relacionada con la Fecha
4. Se describe el estado actual del equipo en el Campo correspondiente con la fecha de inspección.
5. En el campo de fallos se escribe lo que se encontró en cuanto a los fallos de funcionamiento o de Presentación.
6. Si se realizo cambio de piezas se coloca en su campo correspondiente
7. En el campo de costo se coloca el costo en que se incurrió por el mantenimiento y las piezas colocadas.

8. Se establece la Fecha del próximo mantenimiento partiendo de las condiciones en que se encontró el equipo.

FORMATO 506. Planeación del uso de las instalaciones.



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 505

Hoja de Control para los Equipos y accesorios

Nombre: (1)

Modelo	Marca	Capacidad

Código:

Frecuencia (2)

	Inspecciones			
Fecha	(3)			
Estado Actual	(4)			
Fallos encontrados	(5)			
Piezas cambiadas	(6)			
Costo de Reparacion	(7)			
Proximo Mantenimiento	(8)			

Instrucciones de Uso:

1. Se colocan la fecha relacionada con el periodo en estudio
2. En las casillas se coloca la instalación que será usada en la hora y el día que se muestra. Se colocan todas las instalaciones que se estarán utilizando en el día y hora correspondiente a la celda.

FORMATO 507. Calendario de Mantenimiento.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 507

CALENDARIO DE MANTENIMIENTO

Fechas: (1)

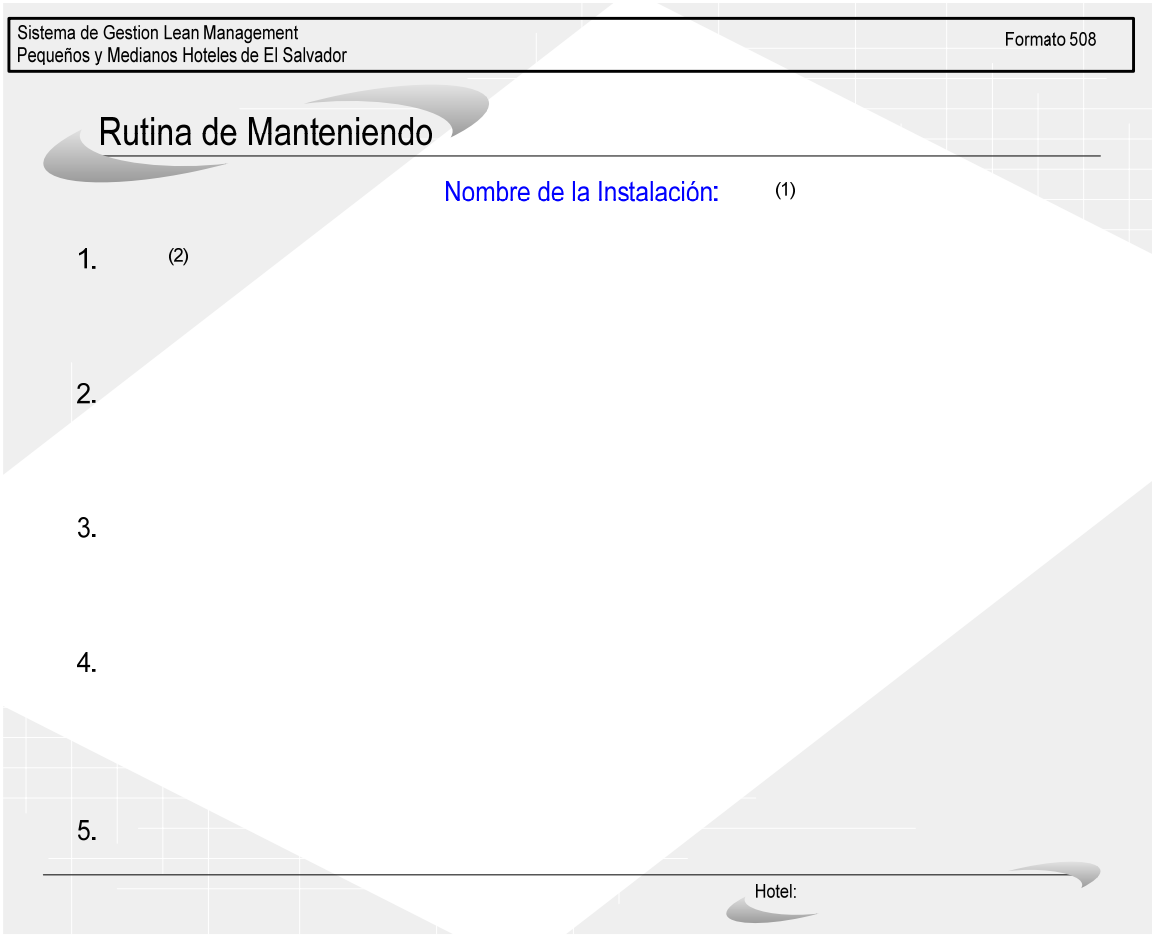
(3)

Equipo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
(2)														

Instrucciones de uso:

1. Se coloca el periodo para el que es valido el calendario
2. En la primera columna se coloca el equipo al que se le hará el Mantenimiento es decir su respectivo código.
3. Se marca o sombrea la casilla para definir el día en el que se realizara el mantenimiento del equipo.

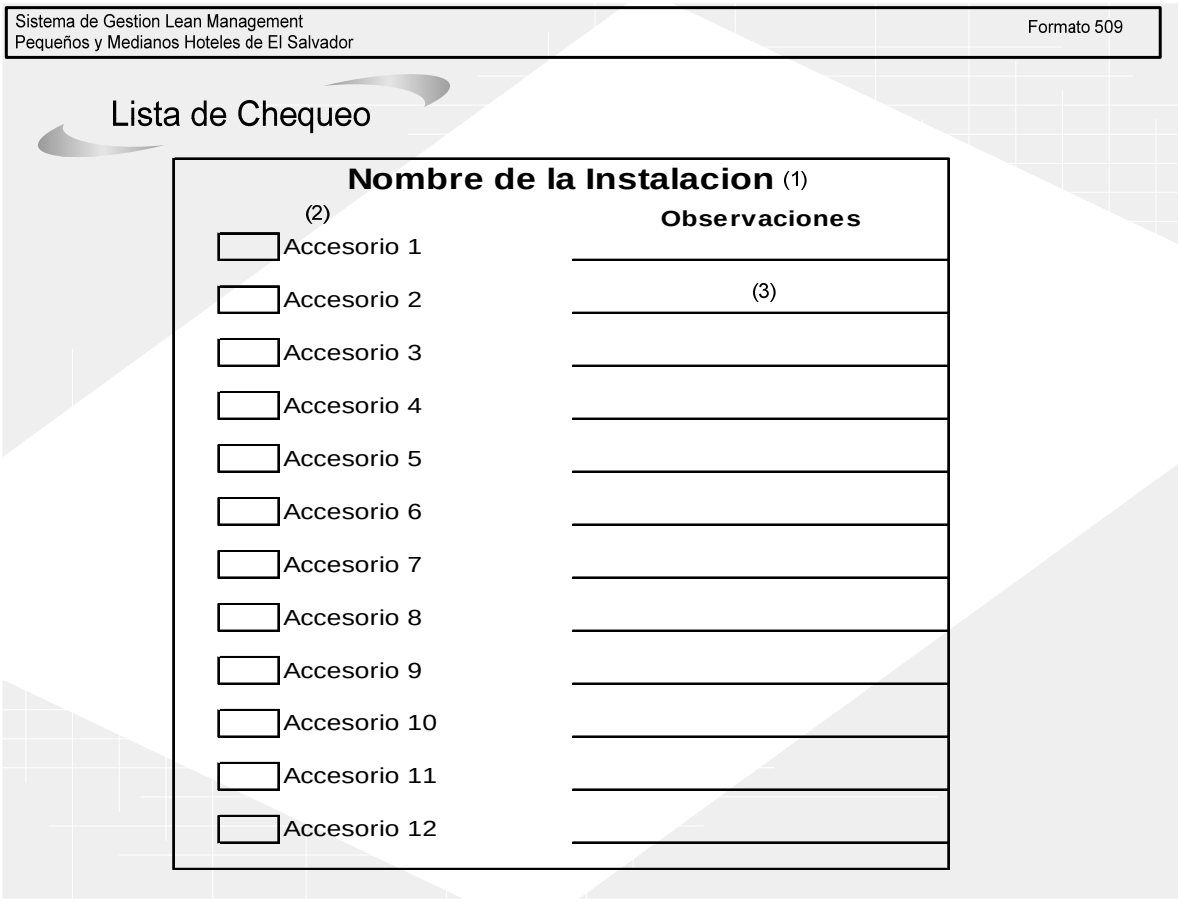
FORMATO 508. Rutina de Mantenimiento.



Instrucciones de Uso:

1. Se coloca la información general como el nombre de la Instalación y el Nombre el Hotel.
2. Se describen los pasos para la realización del mantenimiento. De manera que todo el proceso quede detallado.

FORMATO 509. Lista de Chequeo TPM.

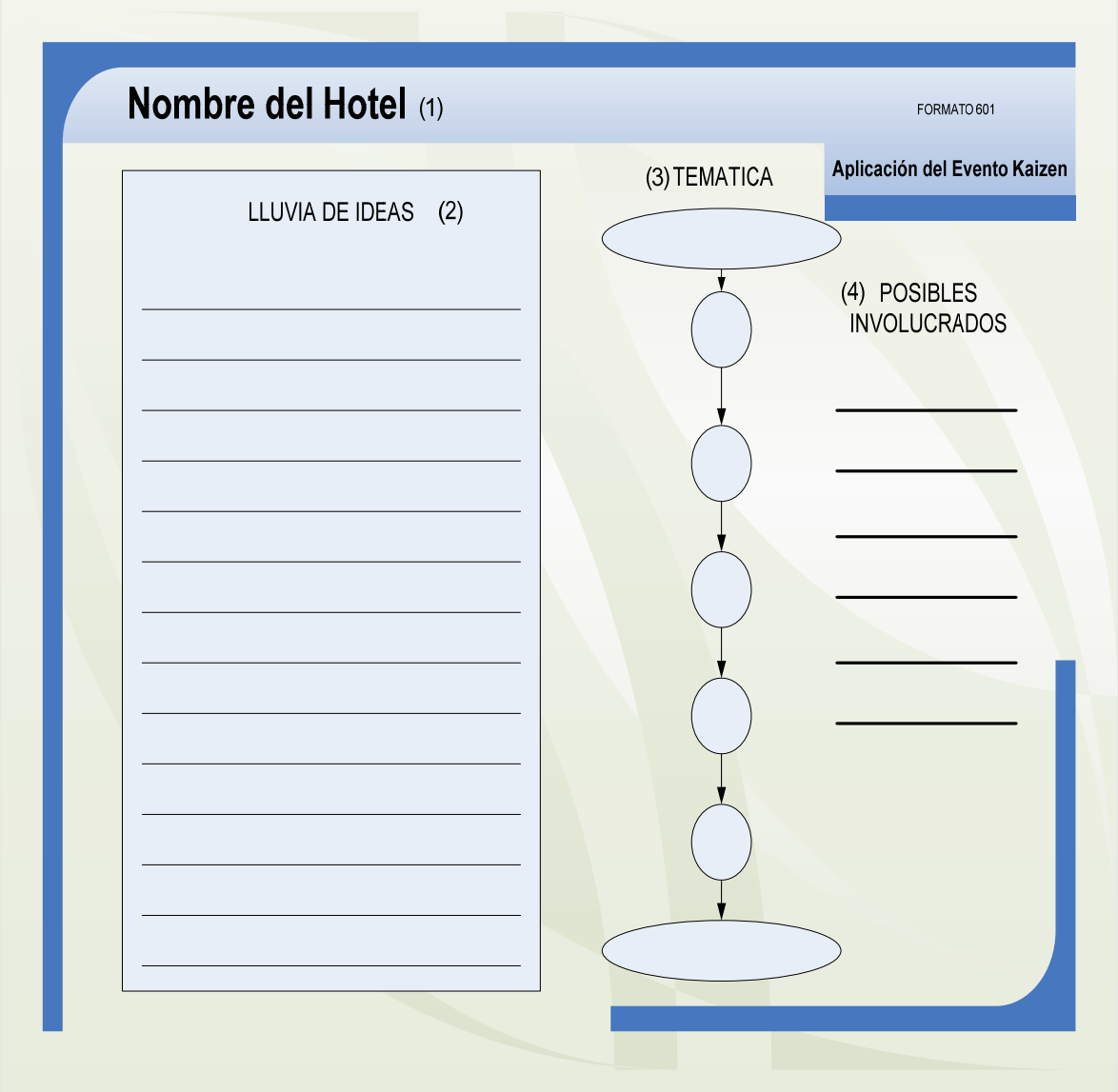


Instrucciones de Uso:

1. Se coloca el Nombre de la Instalación (por ejemplo: Salones)
2. En los espacios donde dice accesorios se coloca el accesorio que se chequea (por ejemplo: Sillas, Mesas, Cortinas, Aire acondicionado, etc.)
3. El espacio a la derecha es para hacer las observaciones de ese equipo sobre el estado durante el chequeo.

F. FORMATOS TECNICA EVENTOS KAIZEN

FORMATO 601. Diagnostico evento Kaizen.



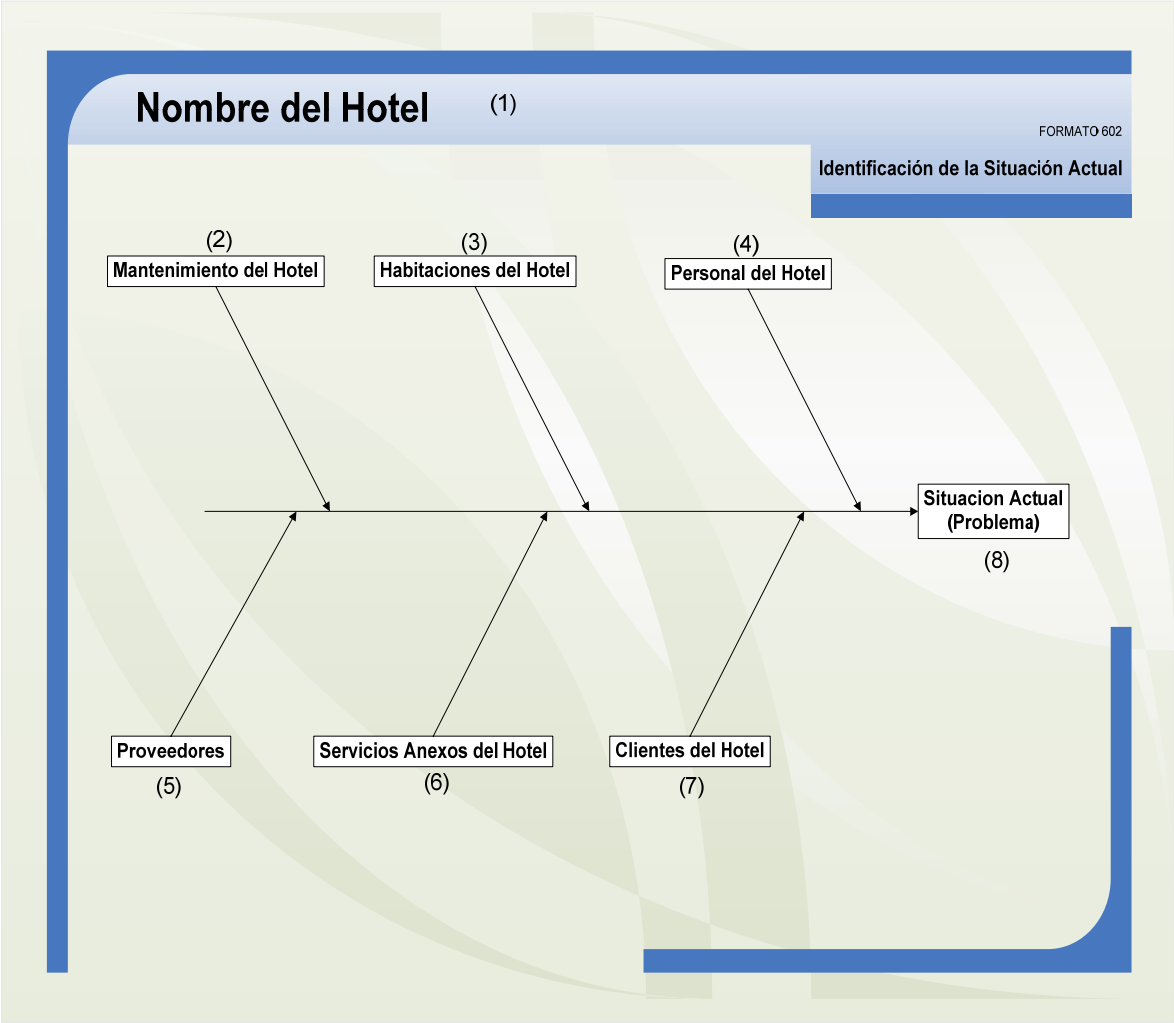
Instrucciones de uso:

1. Se coloca el nombre del Hotel que va a realizar el evento kaizen.
2. En la tabla de la izquierda que posee el titulo de Lluvia de ideas, la persona deberá de registrar todas las opiniones e ideas que hayan sido aportadas por el grupo en el paso correspondiente a esta actividad.
3. Posteriormente en conjunto se elabora la temática a tratar, donde el responsable del evento establece a partir de las ideas aportadas una secuencia

de pasos a seguir. Se sigue la misma simbología de los diagramas de flujo (ver instructivo de uso del manual).

4. Finalmente en el área de Posibles Involucrados, se registran aquellas personas que es de suma importancia que participen en el evento.

FORMATO 602. Espina de Pescado evento Kaizen.



Instrucciones de uso:

1. Se coloca el nombre del Hotel para el cual se esta elaborando el diagrama de Espina de Pescado.

2. En la casilla correspondiente al Mantenimiento del Hotel se colocan las causas de Mantenimiento que han provocado el problema.
3. En la casilla correspondiente a Habitaciones del Hotel se colocan las causas de Habitaciones que han provocado el problema.
4. En la casilla correspondiente al Personal del Hotel se colocan las causas de Recurso Humano que han provocado el problema.
5. En la casilla correspondiente a Proveedores se colocan las causas de Aprovisionamiento de recursos que han provocado el problema.
6. En la casilla correspondiente a Servicios Anexos del Hotel se colocan las causas de la prestación de servicios que han provocado el problema.
7. En la casilla de Clientes del Hotel se colocan las causas correspondientes a los requerimientos del cliente que han provocado estos problemas.
8. Finalmente en la Casilla de Situación Actual se resume en problema al que han dado lugar la aparición de las diferentes causas que han sido numeradas en el pescado.

FORMATO 603. Plan de Acción del Evento Kaizen.

Instrucciones de Uso:

1. Colocar el nombre del Hotel que se encuentra elaborando el plan de acción del evento kaizen.
2. En el espacio dos se coloca el objetivo por el cual ha sido realizado el evento kaizen.
3. En el tercer espacio se llena con el problema que ha sido detectado y que se espera solventar con la aplicación del plan de acción.
4. En la primera columna del cuadro se coloca la Actividad a realizar.
5. En la segunda columna se coloca la persona o grupo de personas que han sido asignadas como responsables de la realización de la actividad.
6. En la cuarta columna se coloca la descripción de la actividad con el fin de aclarar cualquier detalle importante de la misma.
7. En la quinta columna se coloca el tiempo en el cual será ejecutada la actividad.
8. Finalmente en la última columna se coloca el resultado esperado de la realización de la actividad en cuestión.

Nombre del Hotel

FORMATO 603

Plan de Accion Evento Kaizen

Objetivo del Evento Kaizen _____

Problema a resolver _____

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO	RESULTADOS

G. FORMATOS DE TECNICA MEDIBLES LEAN

FORMATO 701. Definición de Medibles.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 701

DEFINICIÓN DE MEDIBLES

(1) NOMBRE	(2) DEFINICION	(3) FUENTE/METODO DE MEDICION	(4) RELACION CON LOS OBJETIVOS	(5) NIVEL DE MEDICION

Instrucciones de Uso:

1. Nombre del Indicador
2. Se Define el indicador mediante una Formula
3. Se define de donde se obtendrá el dato o el método para su medición.
4. En la cuarta columna se coloca la relación con los objetivos. Ver Paso 1 PROC-07
5. En la Última columna se indica el nivel de medición

FORMATO 702. Parámetros para los Medibles

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato 702

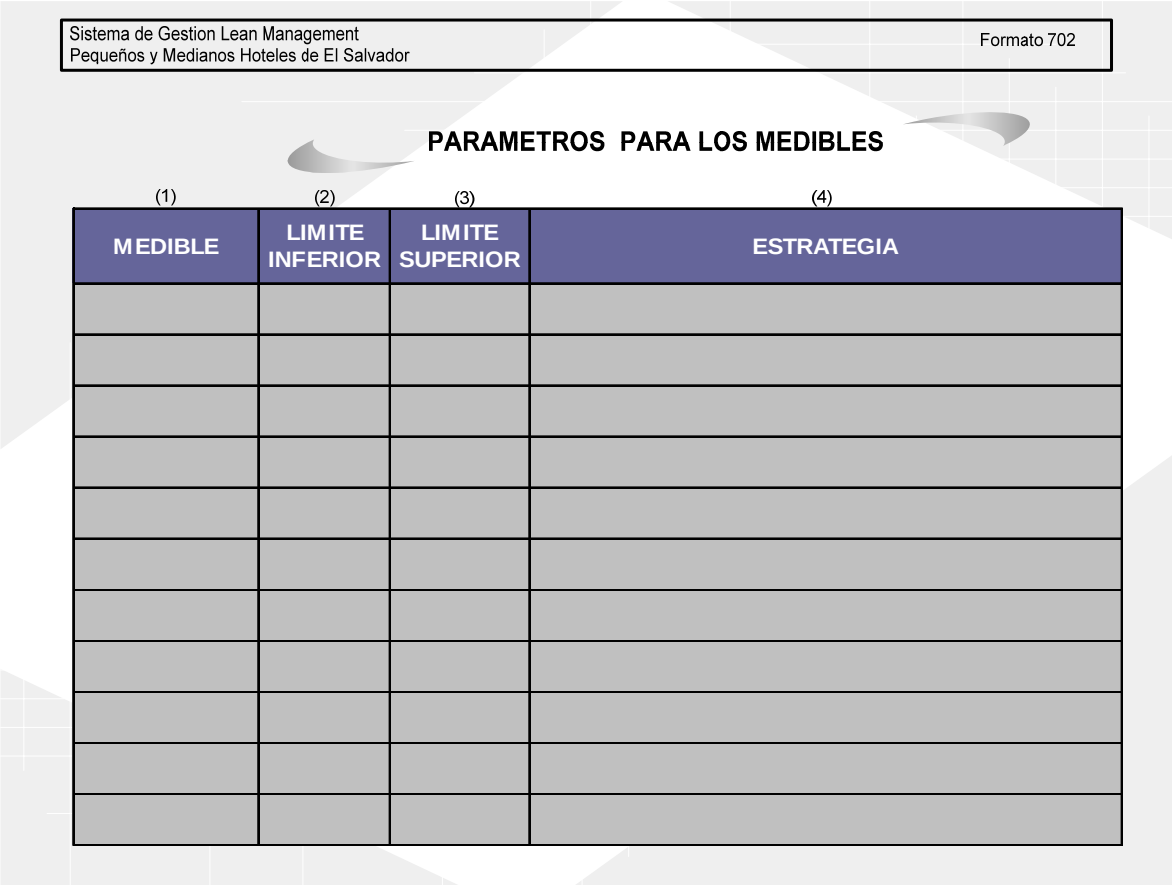
PARAMETROS PARA LOS MEDIBLES

(1) MEDIBLE	(2) LIMITE INFERIOR	(3) LIMITE SUPERIOR	(4) ESTRATEGIA

Instrucciones de Uso:

1. En la primera columna de la tabla se colocan el Nombre del Medible
2. En la segunda columna se determina el Limite inferior para ese indicador
3. En la tercera columna se establece el limite superior para ese indicador
4. En la cuarta columna se establece la Estrategia cuando el indicador este fuera del Rango establecido

FORMATO 703. Formato para Medición y Control de los Medibles Lean.



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 702

PARAMETROS PARA LOS MEDIBLES

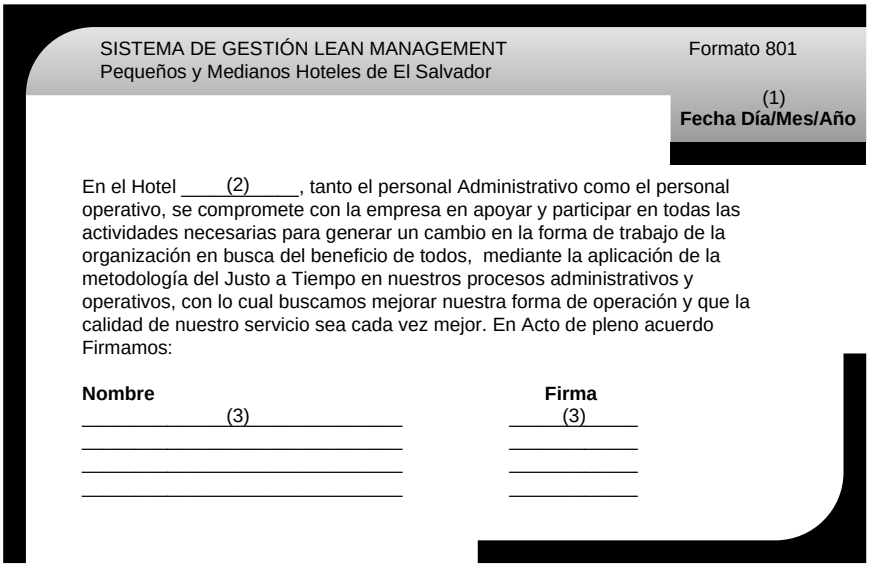
(1) MEDIBLE	(2) LIMITE INFERIOR	(3) LIMITE SUPERIOR	(4) ESTRATEGIA

Este formato se rellena de la siguiente manera:

1. En la primera columna el Nombre del Indicador
2. En la segunda y tercera columna los limites inferior y superior respectivamente
3. En la cuarta columna el valor obtenido durante la medición
4. En la quinta columna se determina la desviación
5. En la siguiente columna se detallan los factores críticos
6. En la ultima columna se definen las acciones correctivas para la mejora de el indicador

H. FORMATOS DE TECNICA JUSTO A TIEMPO

FORMATO 801. Carta de Compromiso.

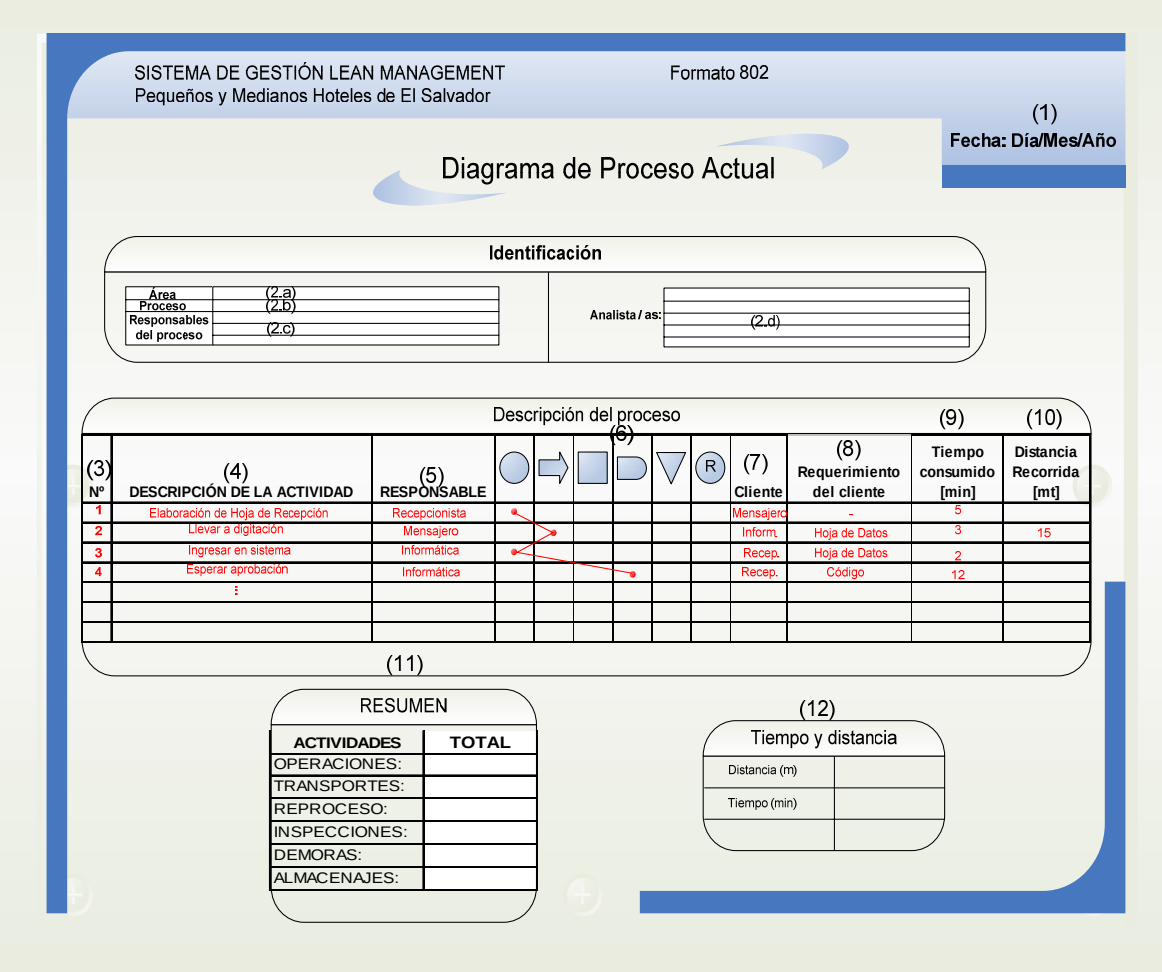


Instrucciones de Uso:

El formato 801 consiste en una carta de compromiso que debe ser utilizada para que el personal del hotel se sienta responsable de la aplicación de la técnica del Justo a Tiempo en el hotel, de tal forma que cada uno de los individuos que firma la carta trabaje por obtener los mejores resultados.

1. Se debe completar la fecha en que se firma a carta de compromiso.
2. El nombre del Hotel el cual se esta comprometiendo en la aplicación de la técnica.
3. Al final del formato se cuenta con los espacios necesarios para los nombres de las personas y sus firmas de compromiso.

FORMATO 802. Diagrama de Proceso Actual.



Instrucciones de Uso:

El formato permite diagramar el proceso actual de un procedimiento de cualquiera de las áreas de la empresa.

1. En el campo que se encuentra en la esquina superior derecha se coloca la fecha en que se ha registrado la información.
2. En el recuadro de Identificación se colocan los siguientes datos:
    a. Nombre *del área donde se realiza el proceso.*
    b. *Nombre del proceso que se está analizando*
    c. *Nombre del puesto o puestos responsables del desarrollo del proceso.*
    d. *Nombre de los analistas, es decir, las personas que intervienen en la diagramación y análisis de los pasos del proceso* actual.
3. Se indica el correlativo del paso que se realiza.
4. En el siguiente campo se describe el paso.

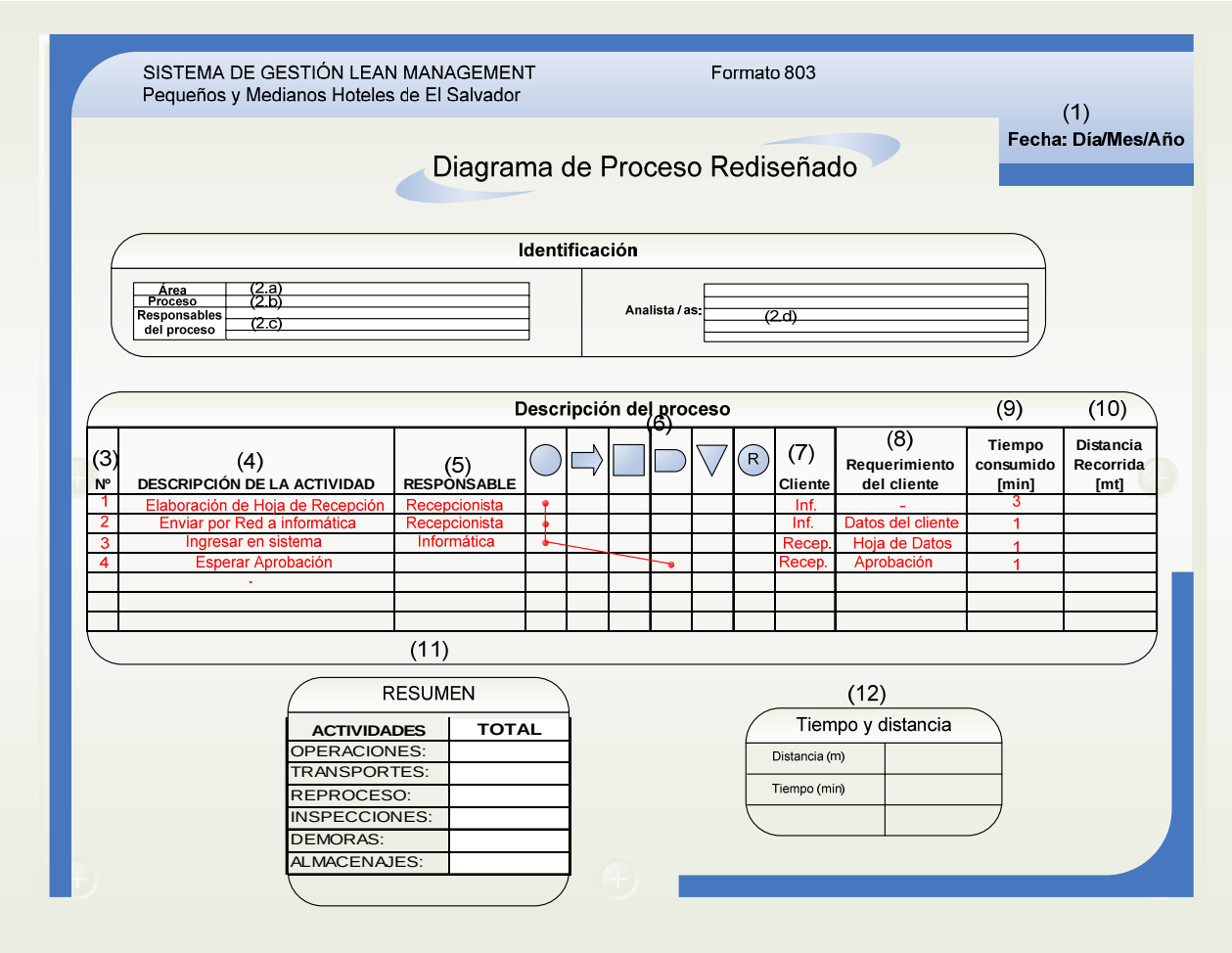
5. Se asigna el responsable de realizar el paso del proceso.
6. Luego sigue la simbología que describe gráficamente el paso que se realiza. Este puede ser Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenamiento y Reproceso.
7. Cada paso consta de un responsable, de igual manera existe un cliente que debe recibir el producto del paso, por ende se especifica para cada paso.
8. Si el cliente tiene un nivel mínimo de requisito, se pone una descripción de lo solicitado.
9. Se coloca una medida de tiempo en minutos de lo que se tarda en realizarse el paso.
10. Si se realiza un transporte como un paso se coloca la distancia recorrida del punto de inicio al de llegada en metros. (Los pasos del 1 al 9 se repiten para cada elemento del proceso.)
11. En el recuadro Resumen, para cada uno de los elementos del paso 5 se tiene un espacio donde se coloca una sumatoria de cuántos elementos de ese tipo se tienen en la descripción del proceso, lo cual sirve como insumo de análisis posteriormente.
12. En el recuadro de Tiempo y Distancia se colocan las sumatorias del tiempo de las actividades del proceso y de las distancias de los recorridos realizados.

FORMATO 803. Diagrama de Proceso Rediseñado.

El formato permite diagramar el proceso modificado o en proceso de modificación de cualquiera de las áreas de la empresa, es similar al Formato 802, para el llenado del formato se debe buscar eliminar todas las actividades que se puedan considerar como desperdicios, que son todos aquellos elementos diferentes a las Operaciones. Estos deben ser eliminados o reducidos al máximo:

1. En el campo que se encuentra en la esquina superior derecha se coloca la fecha en que se ha registrado la información.
2. En el recuadro de Identificación se colocan los siguientes datos:
    a. Nombre *del área donde se realiza el proceso.*
    b. Nombre del proceso que se está analizando
    c. Nombre del puesto o puestos responsables del desarrollo del proceso.
    d. *Nombre de los analistas, es decir, las personas que intervienen en la diagramación y análisis de los pasos del proceso* actual.

3. Se indica el correlativo del paso que se realiza.
4. En el siguiente campo se describe el paso.
5. Se asigna el responsable de realizar el paso del proceso.
6. Luego sigue la simbología que describe gráficamente el paso que se realiza. Este puede ser Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenamiento y Reproceso.
7. Que el cliente del paso sea el mismo dependerá de las modificaciones realizadas, de igual manera se debe colocar quien o será.
8. Si el cliente tiene un nivel mínimo de requisito, se pone una descripción de lo solicitado.
9. Se coloca una medida de tiempo en minutos de lo que se tarda en realizarse el paso.
10. Si se realiza un transporte como un paso se coloca la distancia recorrida del punto de inicio al de llegada en metros. (Los pasos del 1 al 9 se repiten para cada elemento del proceso).
11. En el recuadro Resumen, para cada uno de los elementos del paso 5 se tiene un espacio donde se coloca una sumatoria de cuántos elementos de ese tipo se tienen en la descripción del proceso, lo cual sirve como insumo de análisis posteriormente.
12. En el recuadro de Tiempo y Distancia se colocan las sumatorias del tiempo de las actividades del proceso y de las distancias de los recorridos nuevos o modificados.



FORMATO 804. Control de Proceso “XYZ”

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT — Formato 804
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Control de Proceso "XYZ"

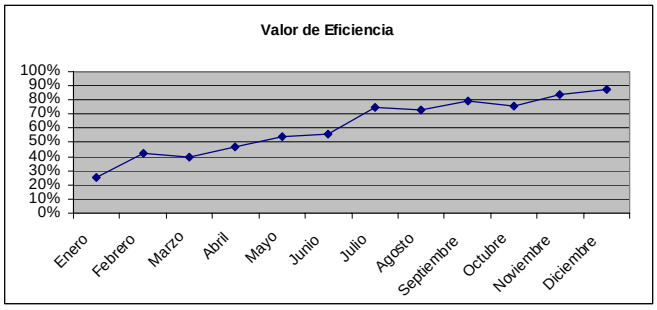
Se calcula la eficiencia de cada proceso mediante la identificación de los tiempos utilizados por los elementos componentes del proceso: Operaciones, Transportes, Inspecciones, Demoras, Almacenamiento y Reprocesos.

$$\text{Eficiencia del nuevo proceso} = \frac{\sum t_{Operaciones}}{\sum (t_{Operaciones} + t_{Transporte} + t_{Inspecciones} + t_{Demora} + t_{Almacenamiento} + t_{Reproceso})}$$

Cada eficiencia mensualmente encontrada para el proceso se plasma en un gráfico estadístico para visualizar el comportamiento del mismo durante los 12 meses siguientes a la implementación del nuevo proceso.

Eficiencia Mensual del Proceso "ABC"

Mes	Valor de Eficiencia
Enero	25%
Febrero	42%
Marzo	40%
Abril	47%
Mayo	54%
Junio	56%
Julio	75%
Agosto	73%
Septiembre	79%
Octubre	76%
Noviembre	84%
Diciembre	88%



Instrucciones de Uso:

El formato es utilizado para llevar un control estadístico de los procesos, de tal forma que se pueda conocer los valores de la eficiencia a lo largo de la implementación y que se logre captar gráficamente su desarrollo.

1. Mediante la fórmula para calcular la eficiencia de un proceso se calcula para el periodo de tiempo que se crea más conveniente, puede ser semanal, quincenal, mensual, etc.
2. Cada valor se grafica en un diagrama de dispersión de acuerdo a la frecuencia de tiempo preferida, en el ejemplo se tienen doce medidas y su diagrama de los doce

puntos para cada mes, puesto que así se ha calculado cada dato de eficiencia, con el diagrama se facilita la interpretación del comportamiento de las modificaciones a los procesos.

I. FORMATOS DE PROCEDIMIENTOS

1. Formatos Procedimiento PROC-01

FORMATO P11. Cuadro Resumen de Costos para el Paso.

Sistema de Gestion Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

CUADRO RESUMEN DE COSTOS PARA EL PASO

Responsable (1)	**Duracion** (2)	**Costos** (4)	**Montos** (5)
	0	Recurso Humano	$0.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia (3)	Salon	$0.00
	0	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$0.00**

Instrucciones de Uso:

Este es un formato que se auto rellena cuando se introduce la información a la hoja e calculo. La información que se muestra es:

1. En la columna primera se determina el responsable de la realización de ese paso
2. En la segunda columna se coloca la información relacionada con la duración del paso primero se colocan los días
3. En la segunda columna se encuentra una casilla en la que se coloca el número de horas a trabajar por día.

4. En la tercera columna se describen los recursos utilizados y en la columna siguiente sus montos correspondientes. Que se auto rellenan al introducir la información a la hoja de calculo.
5. En la última casilla se coloca el costo total para el paso.

FORMATO P12. Cuadro Resumen de Costos de la técnica.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P12

CUADRO RESUMEN DE COSTOS DE LA TÉCNICA

(1) Fase	(2) Paso	(3) Responsables	(4) Duración	(5) Costo
TOTAL				(6)

Instrucciones de Uso:

1. En la primera columna se coloca la fase de la técnica
2. En la segunda columna se coloca el paso iniciando con el paso 1 y colocándolo en la fase correspondiente.
3. En la tercera columna se coloca el responsable del paso en análisis, se coloca el cargo dentro de la organización.
4. En la siguiente columna se coloca la duración que tiene el paso, y se especifica el periodo de análisis es decir días, meses, etc.

5. En la última columna se coloca el Costo de la realización del paso el cual es el monto obtenido en la última casilla del Formato P12.
6. En la última fila se coloca el Costo Total, el cual se obtiene haciendo la sumatoria de los costos de cada uno de los pasos.

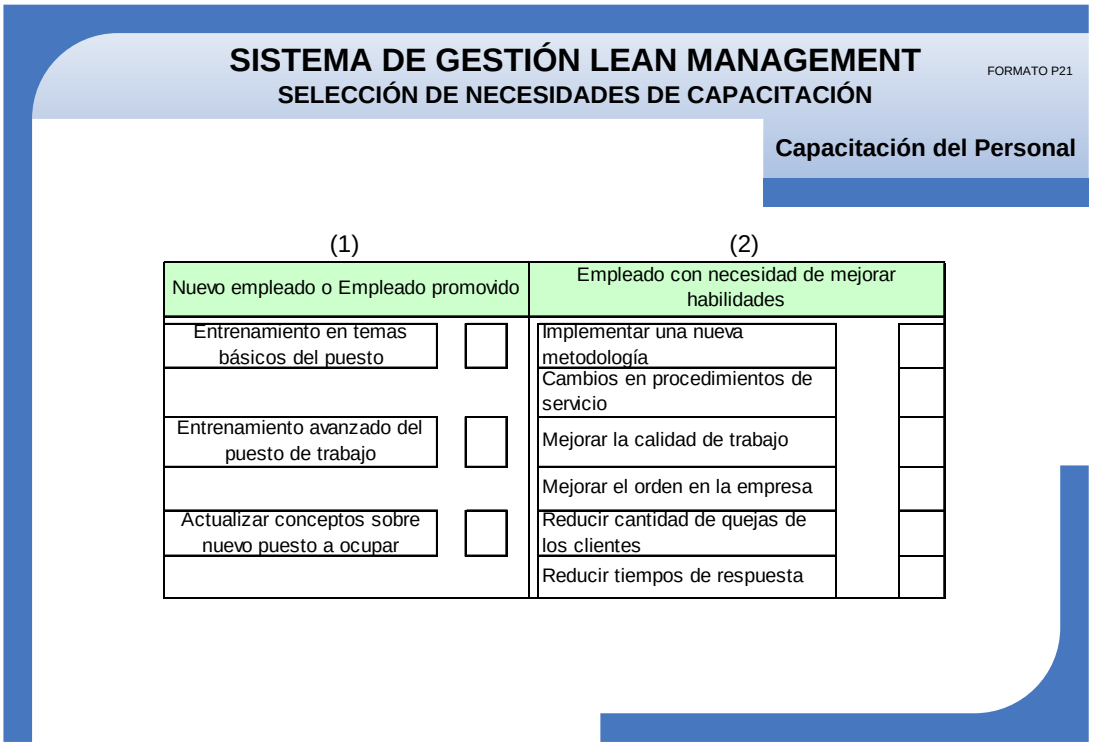
Costos utilizados para determinar el monto de aplicar las técnicas.

Para el cálculo de los costos presentados en cada una de las técnicas del sistema lean se establecieron las siguientes consideraciones:

- Se considera una estructura de 1 empleado administrativo y 2 operativos, esto se debe al hecho de que la estructura mínima con la que cuentan estas empresas es esta.
- Se establece el salario por hora del personal administrativo considerando un salario mensual equivalente a dos salarios mínimos el cual con el aumento al salario mínimo de las empresas de comercio y servicios es de $174.24
- Se considera que el salario para el personal operativo es el equivalente a un salario mínimo. Por lo que su costo por hora es de $ 0.726
- El costo de algunos recursos como laptop y cañón se considera a $12.00 por hora ya que actualmente ese es el Precio que tienen en su mayoría las empresas que ofrecen este servicio.
- El uso de salón se considera en $10.00 por hora según cotizaciones en algunos hoteles
- El refrigerio que se establece es del precio de $1.00 por persona, ya que debe de ser algo ligero que sea únicamente como motivación.
- Se considera el precio de una hora Capacitador a $20.00
- Se determinaron los costos de papelería de la cotización en varias teniendo, las libretas de apuntes a $1.00 c/u, las impresiones a $0.10 c/u, las fotocopias a $0.03 c/u y los lapiceros y lápices a $0.50 c/u.

2. Formatos Procedimiento PROC-02

FORMATO P21. Selección de Necesidades de Capacitación



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

FORMATO P21

SELECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Capacitación del Personal

(1) Nuevo empleado o Empleado promovido		(2) Empleado con necesidad de mejorar habilidades	
Entrenamiento en temas básicos del puesto		Implementar una nueva metodología	
		Cambios en procedimientos de servicio	
Entrenamiento avanzado del puesto de trabajo		Mejorar la calidad de trabajo	
		Mejorar el orden en la empresa	
Actualizar conceptos sobre nuevo puesto a ocupar		Reducir cantidad de quejas de los clientes	
		Reducir tiempos de respuesta	

Instrucciones de Uso:

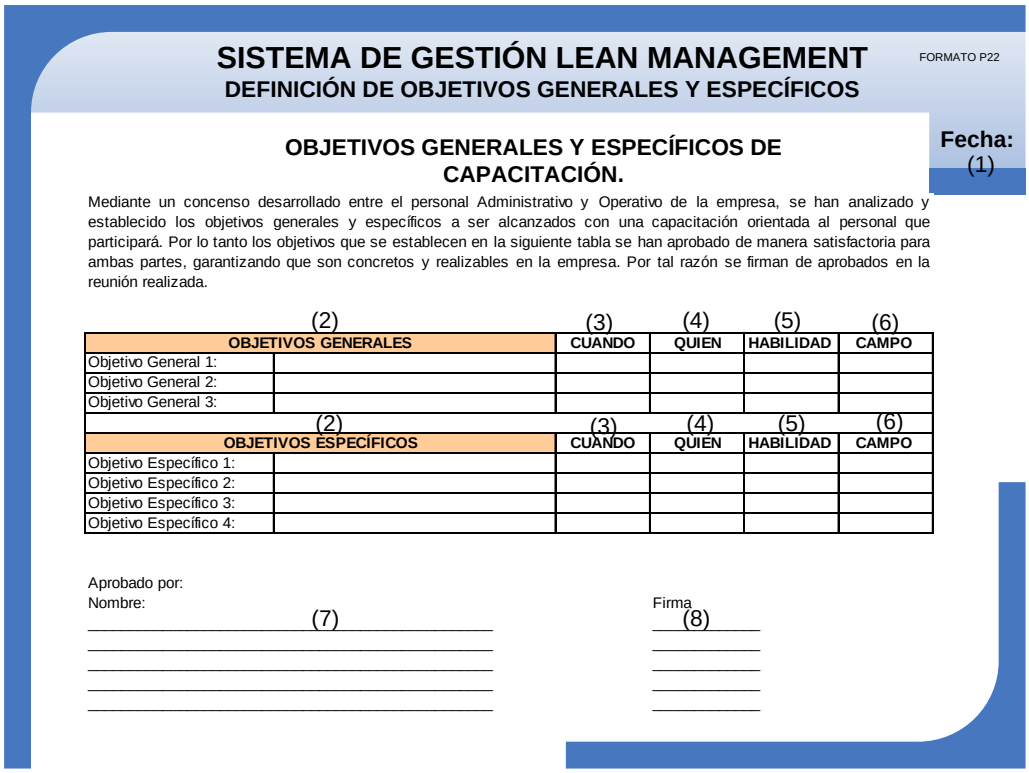
Existen dos columnas, la primera se refiere a las necesidades de capacitación para los empleados recién contratados o los empleados que han sido promovidos a otros puestos de trabajo.

1. Cuando se tiene un nuevo empleado o uno promovido existen tres necesidades a ser cubiertas:
   - Entrenamiento en temas básicos del puesto: Cuando se tiene la necesidad de darle al empleado todos los conocimientos básicos del puesto que va a ocupar, en ocasiones se tiene gran cantidad de información básica, por lo que se requiere de otro nivel de capacitación más adelante.
   - Entrenamiento avanzado del puesto de trabajo: se marca cuando se necesita entrenar al empleado en los elementos críticos que se desarrollan en el puesto de trabajo, generalmente cuando el empleado es nuevo se suele realizar, primero el entrenamiento en temas básicos y luego el avanzado.

- Actualizar conceptos sobre nuevo puesto a ocupar: consiste en entrenar al personal promovido, tal que se aprovecha el conocimiento de los temas básicos que dominan sobre el hotel, solamente debe actualizarse y entrenarse en los aspectos del nuevo puesto que desconocen en ese momento.

2. La siguiente columna corresponde a los empleados que se encuentran trabajando en el hotel, pero que por diferentes razones es necesario darles capacitación sobre sus actividades laborales:
   - Implementar una nueva metodología: la cual se refiere a la puesta en marcha de nuevas formas de trabajo, tales como las propuestas en el modelo de Gestión de Lean Management.
   - Cambios en procedimientos de servicio: se refiere cuando son necesarios realizar cambios en los procedimientos que permitan mejorar el desempeño laboral de cada puesto de trabajo.
   - Mejorar la calidad del servicio: cuando es necesario desarrollar capacitaciones que permitan incrementar la calidad de los servicios que son prestados a los clientes.
   - Mejorar el orden en la empresa: que se refiere cuando es necesario mejorar la organización física y de servicio en el hotel.
   - Reducir cantidad de quejas de los clientes: un incremento en el índice de quejas puede deberse a la deficiencia de habilidades y destrezas de los empleados por lo que se necesita capacitarlos.
   - Reducir tiempos de respuesta: se marca cuando la necesidad de capacitación se enfoca en disminuir los tiempos de espera de los clientes cuando se le ofrece un servicio.

FORMATO P22. Definición de objetivos generales y específicos de capacitación.



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT FORMATO P22

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Fecha: (1)

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE CAPACITACIÓN.

Mediante un concenso desarrollado entre el personal Administrativo y Operativo de la empresa, se han analizado y establecido los objetivos generales y específicos a ser alcanzados con una capacitación orientada al personal que participará. Por lo tanto los objetivos que se establecen en la siguiente tabla se han aprobado de manera satisfactoria para ambas partes, garantizando que son concretos y realizables en la empresa. Por tal razón se firman de aprobados en la reunión realizada.

(2) OBJETIVOS GENERALES		(3) CUANDO	(4) QUIEN	(5) HABILIDAD	(6) CAMPO
Objetivo General 1:					
Objetivo General 2:					
Objetivo General 3:					

(2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS		(3) CUANDO	(4) QUIEN	(5) HABILIDAD	(6) CAMPO
Objetivo Específico 1:					
Objetivo Específico 2:					
Objetivo Específico 3:					
Objetivo Específico 4:					

Aprobado por:

Nombre: (7)	Firma (8)

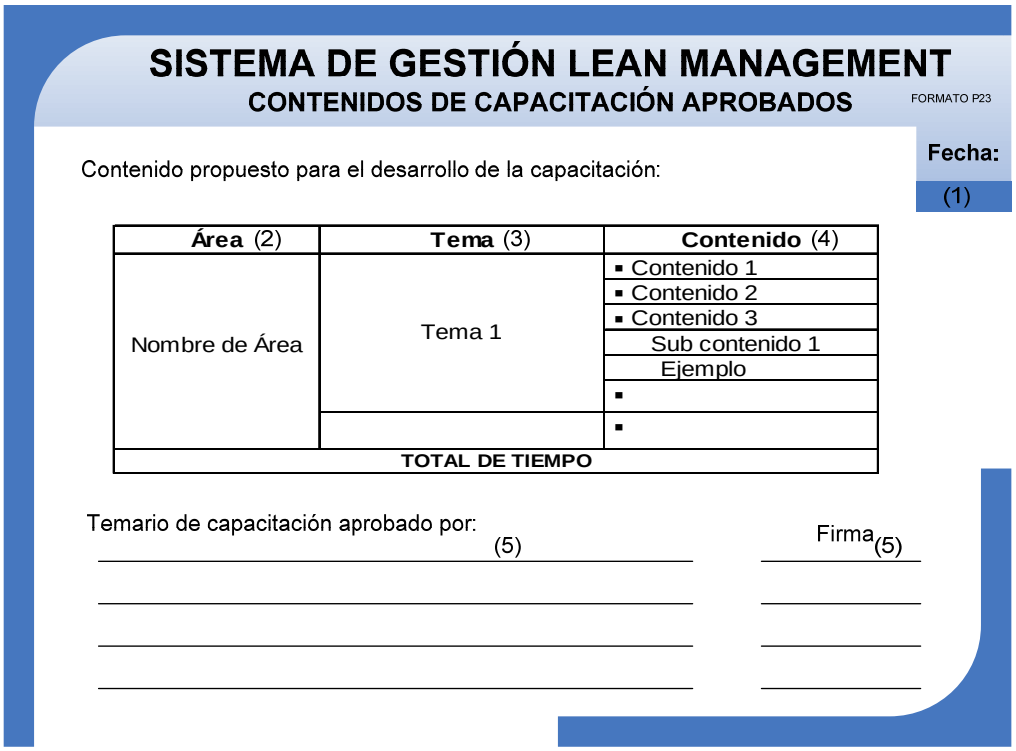
Instrucciones de Uso:

En el formato se colocan los objetivos generales y específicos que han sido aprobados para la capacitación que se va a desarrollar. Cada uno se coloca en el lugar que le corresponde y se divide en sus 4 componentes principales como se menciona en el procedimiento PROC-02. El formato se utiliza para colocar la información requerida en la hoja resumen de la capacitación. Este formato se llena de la siguiente manera:

1. En el primer campo se coloca la fecha en que se esta registrando la información.
2. Se coloca el objetivo general en la casilla que le corresponde, de la misma forma se colocan los objetivos específicos.
3. En la columna *cuando* se coloca en qué momento se debe observar la habilidad en los participantes.
4. La columna *quien* corresponde al personal que participará en la capacitación.
5. La columna *habilidad* se refiere a la capacidad, habilidad o competencia que se pretende formar.
6. La columna *Campo*, de ser necesario, se coloca el campo o área de acción a la que pertenece la habilidad a adquirir.
7. Se coloca finalmente los nombres de las personas que han aprobado los objetivos que se han elaborado.

8. Firman la aprobación de los mismos.

FORMATO P23. Contenidos De capacitación aprobados



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

CONTENIDOS DE CAPACITACIÓN APROBADOS FORMATO P23

Fecha: (1)

Contenido propuesto para el desarrollo de la capacitación:

Área (2)	**Tema** (3)	**Contenido** (4)
Nombre de Área	Tema 1	▪ Contenido 1
		▪ Contenido 2
		▪ Contenido 3
		Sub contenido 1
		Ejemplo
		▪
		▪
TOTAL DE TIEMPO		

Temario de capacitación aprobado por: (5) Firma (5)

Instrucciones de Uso:

1. En el campo de fecha se coloca la fecha en que la información esta siendo registrada.
2. Se coloca el nombre del área a la que se dirige la capacitación, ya sea para Administración, Mercadeo, Recursos humanos u Operaciones.
3. En la columna siguiente se escribe el nombre del tema o temas que serán desarrollados en la capacitación.
4. En el campo del Contenido se detallan los contenidos que serán presentados para cada tema, llegando establecer subcontenidos y nombres de ejemplos y ejercicios de ser necesario.
5. Al final del formato, una vez que el contenido sea aprobado para su desarrollo se firma de aprobado.

FORMATO P24. Resumen De Datos De Capacitación

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	ÁREA DEL HOTEL
(1)	(2)

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN (3)

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	
Objetivo General 2:	
Objetivo General 3:	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	
Objetivo Específico 2:	
Objetivo Específico 3:	
Objetivo Específico 4:	

CONTENIDO TEMÁTICO (4)

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
NOMBRE DEL ÁREA	TEMA 1	Contenido 1
		Contenido 2
		Subcontenido 1
		Subcontenido 2
		Ejemplo 1
	TEMA 2	Contenido 1
		Contenido 2
		Subcontenido 1
		Subcontenido 2
		Ejemplo 1
NOMBRE DEL ÁREA	TEMA 3	Contenido 1
		Subcontenido 1
		Subcontenido 2
		Ejemplo 1

Instrucciones de Uso:

El formato siguiente es un resumen de los elementos que se desarrollan en el procedimiento PROC-01, cada campo es llenado con los aspectos elaborados como los objetivos de la capacitación y el contenido temático de la capacitación. El formato de Resumen de datos se utiliza para conocer los detalles importantes de las capacitaciones que se van a desarrollar para cada una de las técnicas del Sistema de Gestión Lean Management.

1. Se coloca el nombre de la capacitación que se va a desarrollar.
2. Luego se coloca el área del hotel a la que se dirige la capacitación, en el caso que sea únicamente esa área.
3. Luego se colocan los resultados de los objetivos revisados y aprobados en el campo que les corresponde.

4. El contenido temático aprobado se coloca al final del formato, separados por área del hotel, temas y contenidos a ser ofrecidos.

3. Formatos Procedimiento PROC-03

FORMATO P31. Evaluación de características de un Capacitador.

FORMATO P31

EVALUACION DE CARACTERISTICAS DE UN CAPACITADOR

TEMA DE CAPACITACION	CARACTERISTICA DE LIDERAZGO	CARACTERISTICA DE MENTOR	CARACTERISTICA DE FACILITADOR
(1)	(2)	(3)	(4)

Instrucciones de uso:

1. Coloque los aspectos del contenido de la capacitación a desarrollar en la columna correspondiente.
2. Seleccione de la lista que se ha proporcionado en el paso anterior de una a dos características por cada uno de los temas a desarrollar en la capacitación de liderazgo.

3. Seleccionar en la tercera columna las características de mentor.
4. En la última columna colocar aquellas características de facilitador. Requeridas.

FORMATO P32. Evaluación de Roles de un Capacitador.

FORMATO P32

EVALUACION DE ROLES DE UN CAPACITADOR

TEMA DE CAPACITACION	ROLES DE TECNICO O PEDAGOGO	ROLES DE FACILITADOR	ROLES DE EDUCADOR
(1)	(2)	(3)	(4)

Instrucciones de Uso:

1. Coloque los aspectos del contenido de la capacitación a desarrollar en la columna correspondiente.
2. Seleccione de la lista que se ha proporcionado en el paso anterior de una a dos roles por cada uno de los temas a desarrollar en la capacitación de Técnico o Pedagogo.
3. A continuación seleccione los roles de Facilitador.
4. En la ultima columna se debe de registrar los roles de Educador que debe de poseer el capacitador en cuestión.

FORMATO P33. Evaluación de Actitudes de un Capacitador.

FORMATO P33

EVALUACION DE ACTITUDES DE UN CAPACITADOR

TEMA DE CAPACITACION	ACTITUD ASOCIADA
(1)	(2)

Instrucciones de Uso:

1. Coloque los aspectos del contenido de la capacitación a desarrollar en la columna correspondiente.
2. Seleccione de la lista que se ha proporcionado en el paso anterior de una a dos actitudes por cada uno de los temas a desarrollar en la capacitación en la columna correspondientes, esto se hace en base a las necesidades de cada tema.(revisar PROC-01)

FORMATO P34. Perfil del Capacitador.

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

(1)

HABILIDADES				
	☐	PLANEAR	☐	PROMOVER ALTERNATIVAS
	☐	DISEÑAR	☐	EQUILIBRAR
	☐	FACILITAR	☐	EVALUAR
	☐	ANALIZAR	☐	ACTUALIZARSE
	☐	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	☐

(2)

CARACTERISTICAS		
	LIDERAZGO	
	MENTOR	
	FACILITADOR	

(3)

ROLES		
	TECNICO PEDAGOGO	
	FACILITADOR	
	EDUCADOR	

(4)

ACTITUDES				

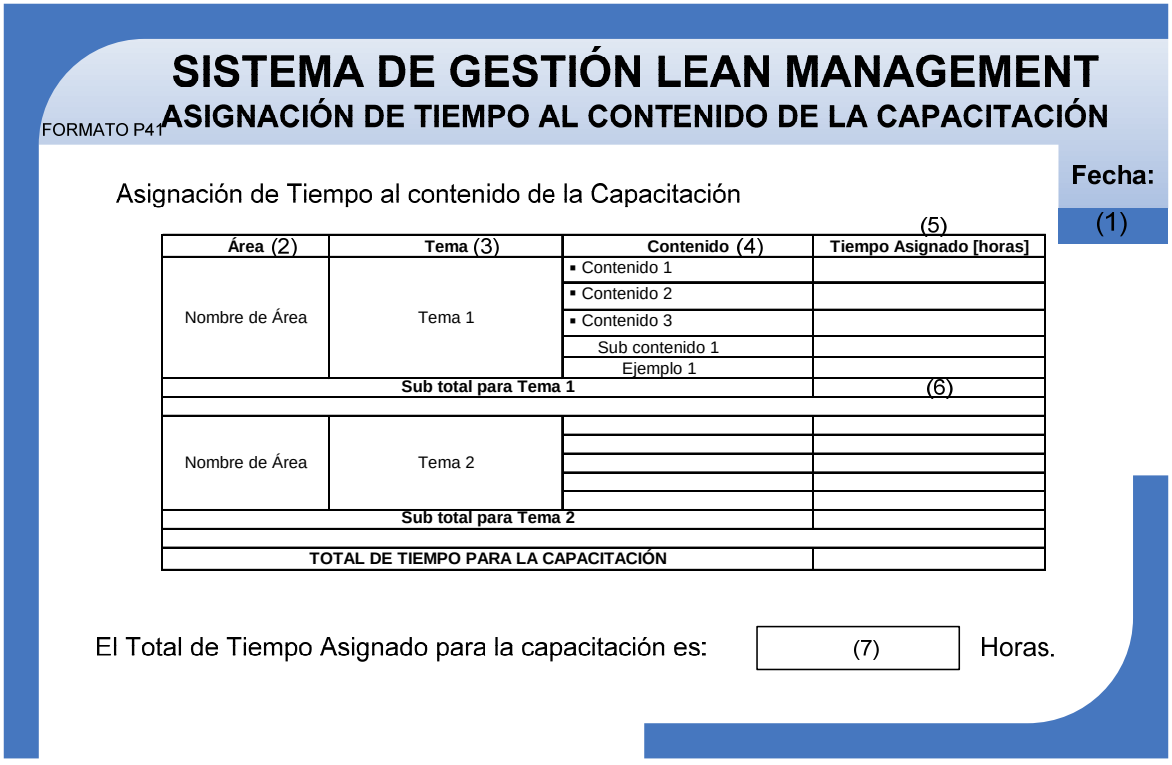
Página 1

Instrucciones de Uso:

1. De la lista de HABILIDADES que se elaboro en el paso 5 se retoman y se chequean las que estén presentes en el capacitador, este es un campo que será utilizado en el momento de la entrevista, ya que se considera que todas las habilidades son de igual importancia para una persona que se dedique a capacitar. La presencia de estas se detectara en la entrevista y se calificara su presencia de 1-10 siendo 1 la menor presencia de este, y 10 la presencia perfecta de la habilidad.
2. De la lista de CARACTERISTICAS que se elaboro en el paso 7 se colocan en el orden de frecuencia de repetición de las mismas.
3. De la lista de ROLES que se elaboro en el paso 9 se colocan en el orden de frecuencia de repetición de las mismas.
4. De la lista de ACTITUDES que se elaboro en el paso 11 se colocan en el orden de frecuencia de repetición de las mismas.

4. Formatos Procedimiento PROC-04

FORMATO P41. Asignación de tiempo al contenido de la capacitación



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

FORMATO P41 ASIGNACIÓN DE TIEMPO AL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

Fecha: (1)

Asignación de Tiempo al contenido de la Capacitación

(5)

Área (2)	Tema (3)	Contenido (4)	Tiempo Asignado [horas]
Nombre de Área	Tema 1	▪ Contenido 1	
		▪ Contenido 2	
		▪ Contenido 3	
		Sub contenido 1	
		Ejemplo 1	
Sub total para Tema 1			(6)
Nombre de Área	Tema 2		
Sub total para Tema 2			
TOTAL DE TIEMPO PARA LA CAPACITACIÓN			

El Total de Tiempo Asignado para la capacitación es: (7) Horas.

Instrucciones de Uso:

En el formato se los nombres de los temas y los contenidos, luego se les asigna un valor aproximado de duración de los mismos en horas, lo cual se explica de la siguiente manera:

1. En la primera casilla se coloca la fecha en la que el formato esta siendo registrado.
2. En el campo Área se coloca el nombre del área a la que se dirige la capacitación.
3. En el campo Tema se colocan cada uno de los temas de la capacitación que se van a desarrollar.
4. en el campo Contenido se especifican los contenidos, subcontenidos y ejemplos que conforman cada uno de los temas.
5. En el campo Tiempo Asignado se coloca el valor aproximado de duración de cada uno de los contenidos, tal valor se coloca en horas.
6. Se realiza la sumatoria de los tiempos asignados a los contenidos de cada tema hasta obtener el subtotal por cada tema que se ofrece en la capacitación.
7. Al final del formato, en el campo de Total de Tiempo asignado para la capacitación se coloca la sumatoria de todos los subtotales de los temas que componen la capacitación.

FORMATO P42. Temas de capacitación distribuidos en días

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

TEMAS DE CAPACITACIÓN DISTRIBUIDOS EN DÍAS

FORMATO P42

Fecha: (1)

DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4
(2) ▪ **Contenido 1 Tema 1**	▪ **Contenido 3 Tema 1**	▪ **Contenido 2 Tema 2**	▪ **Contenido 3 Tema 2**
Sub contenido 1	Sub contenido 1	Sub contenido 1	Sub contenido 1
Sub contenido 2	Ejemplo 1	Ejemplo 1	Ejemplo 1
(3) Ejemplo 1	▪ **Contenido 1 Tema 2**	Sub contenido 2	
▪ **Contenido 2 Tema1**	Sub contenido 1	Ejemplo 2	
Sub contenido 1	Ejemplo 1	Ejemplo 3	
Ejemplo 1	Sub contenido 2		
Sub contenido 2	Ejemplo 2		
Ejemplo 2			
Ejemplo 3			

Por tanto la capacitación diseñada necesita para su desarrollo un total de:

(4) Días

Instrucciones de Uso:

1. Se coloca en el primer campo la fecha en la que el formulario ha sido registrado.
2. En el formato se distribuyen los contenidos de cada uno de los temas de la capacitación
3. Luego en los espacios de tiempo se coloca precisamente la cantidad de días que será necesario utilizar para la capacitación.
4. Finalmente se tiene la sumatoria de días de acuerdo a toda la información que se ha colocado en el formato.

FORMATO P43. Selección de recursos Materiales para capacitación

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha

(1)

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación: (2)

Capacitación tradicional		Capacitación con base a competencias	
Charla Expositiva		Lluvia de ideas	
Lectura comprensiva		Estudio de casos	
Rotafolio		Demostración de modelos	
Resolución de Casos		Juego de Roles	
Videoexposición			
Debate en panel			

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar. (3)

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones		Decoración	
Laptop y Proyector		Etiquetas	
Libreta de apuntes		Cinta adhesiva	
Lapiceros		Tijeras	
Lápices		Marcadores	
Folletos		Fichas Post-it	
Refrigerio		Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros: (4)

Artículo	Cantidad

Instrucciones de Uso:

Mediante el formato se logran seleccionar, en primer lugar la metodología/s a utilizar en la capacitación a partir de ello se seleccionan los recursos materiales más adecuados para ello.

1. Se coloca en el primer campo la fecha en la que el formulario ha sido registrado.
2. La capacitación tradicional, consta de Charla expositiva, lectura comprensiva, uso de rotafolio, resolución de casos, videoexposición y debates en panel. Pueden mezclarse entre sí seleccionando aquellas que puedan ser utilizadas en la capacitación.
3. Los recursos que se van a utilizar para el desarrollo de las capacitaciones se seleccionan, colocando en el cuadro de la derecha la cantidad de artículos que serán necesarios.
4. Si se necesitan artículos que no aparecen en el listado se colocan en la sección Otros, con su nombre y cantidad requerida.

5. Formatos Procedimiento PROC-05

FORMATO P51. Cotización de precios de artículos para capacitaciones

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

COTIZACIÓN DE PRECIOS DE ARTÍCULOS PARA CAPACITACIONES

FORMATO P51

FECHA (1)

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para adquirir los recursos materiales necesarios para la capacitación

(2)

Cotización ☐ Artículos a utilizar en la capacitación ☐

(3) NOMBRE DEL ARTÍCULO	(4) EMPRESA COTIZANTE	(5) CANTIDAD REQUERIDA	(6) PRECIO UNITARIO	(7) COSTO DE ARTICULOS
COSTO TOTAL				(8)

Instrucciones de Uso:

1. En la primera casilla del lado superior derecho se coloca la fecha de realización del formulario.
2. Se selecciona la situación en la que se encuentra la selección de artículos, **Cotización,** se refiere cuando se realizan las cotizaciones de los artículos o **Artículos a utilizar en la capacitación**, significa que el listado es el resultado final de la cotización y serán los artículos utilizados.
3. En el campo Nombre, se coloca la identificación del artículo que se está cotizando.
4. Empresa cotizante, es el nombre de la empresa que tiene el artículo en existencia, por ende a la que se comprará el artículo, en caso de ofrecer el precio más atractivo.
5. Cantidad Requerida, es el campo donde se coloca la cantidad de ese artículo que se requiere para la capacitación.
6. Precio unitario es donde se coloca el precio de un solo artículo, se averigua mediante la cotización.
7. Costo de artículos, consiste en el producto de la cantidad requerida de artículos por el precio unitario del mismo, lo que ofrece la cantidad de dinero que se va a cancelar por la cantidad de artículos que se cotiza, se utiliza para seleccionar el proveedor al que se comprará dicho artículo.
8. Cuando se tengan seleccionados los artículos para la capacitación, se totalizan las cantidades por artículos para ofrecer al final el total de costos de los artículos de papelería y folletería para esa capacitación.

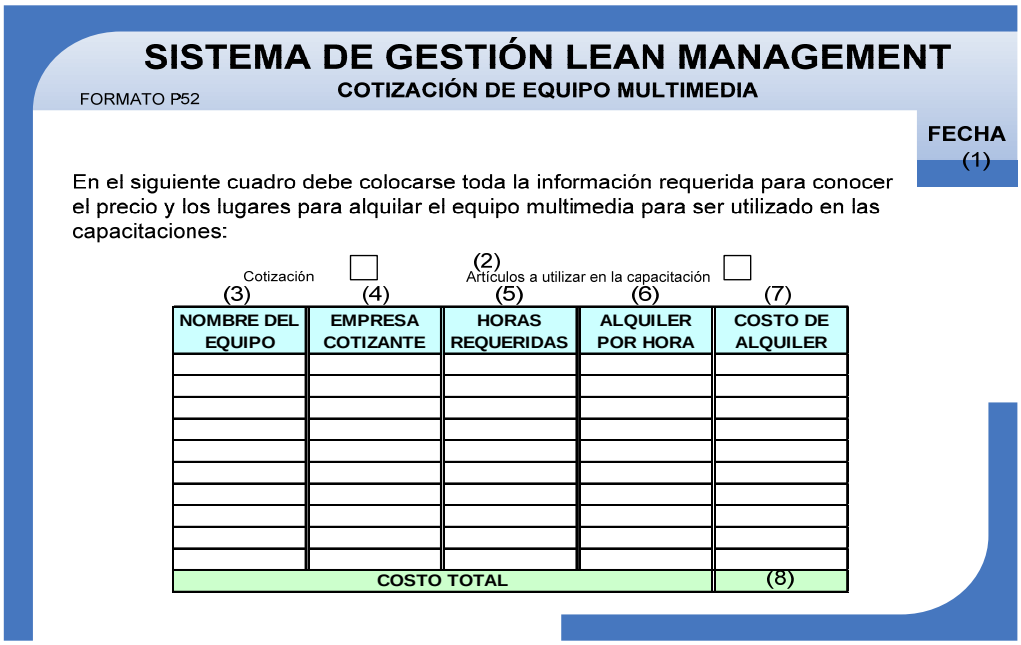
FORMATO P52. Cotización de Equipo multimedia.

Instrucciones de Uso:

1. En la primera casilla del lado superior derecho se coloca la fecha de realización del formulario.
2. Se selecciona la situación en la que se encuentra la selección de equipos multimedia, entiéndase: computadora, proyector, Televisor, VHS, DVD, etc. El Campo **Cotización,** se refiere cuando se realizan las cotizaciones de los artículos

o **Artículos a utilizar en la capacitación**, significa que el listado es el resultado final de la cotización y serán los artículos utilizados.

3. En el campo Nombre, se coloca la identificación del equipo multimedia que se está cotizando.
4. Empresa cotizante, es el nombre de la empresa que tiene en disposición el equipo que se necesita, por ende a la que se comprará el artículo, en caso de ofrecer el precio más atractivo.
5. Cantidad Requerida, es el campo donde se coloca la cantidad de equipos que se requiere para la capacitación, que por lo general será uno solamente, aunque puedan darse casos donde se necesite más de un equipo multimedia.
6. Precio unitario es donde se coloca el precio de alquilar un solo equipo; se averigua mediante la cotización.
7. Costo de artículos, consiste en el producto de la cantidad requerida de equipos por el precio unitario de alquilarlo, lo que ofrece la cantidad de dinero que se va a cancelar por la cantidad de equipos que se cotiza, se utiliza para seleccionar la empresa que alquila el equipo multimedia.
8. Cuando se tengan seleccionados los artículos para la capacitación, se totalizan las cantidades por artículos para ofrecer al final el total de costos de los artículos de papelería y folletería para esa capacitación.



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

COTIZACIÓN DE EQUIPO MULTIMEDIA

FORMATO P52

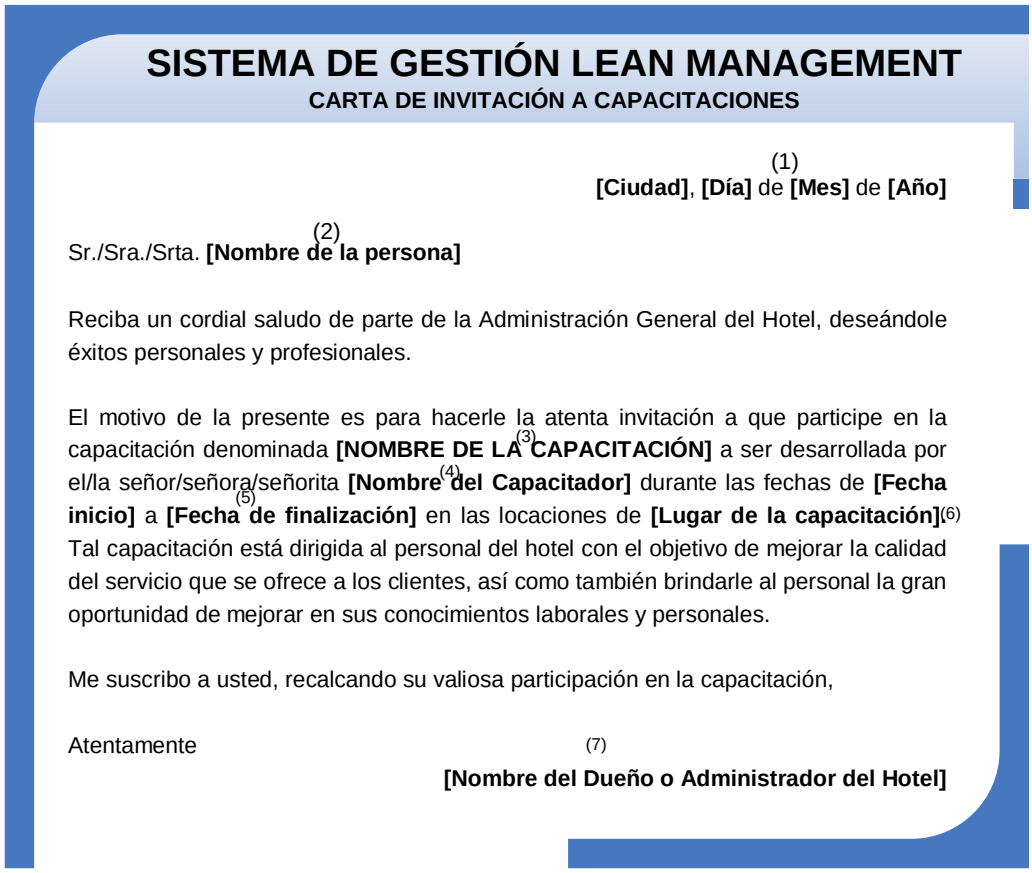
FECHA (1)

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para alquilar el equipo multimedia para ser utilizado en las capacitaciones:

Cotización ☐ (2) Artículos a utilizar en la capacitación ☐

(3) NOMBRE DEL EQUIPO	(4) EMPRESA COTIZANTE	(5) HORAS REQUERIDAS	(6) ALQUILER POR HORA	(7) COSTO DE ALQUILER
COSTO TOTAL				(8)

FORMATO P53. Carta de invitación a capacitaciones



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

CARTA DE INVITACIÓN A CAPACITACIONES

(1)
[Ciudad], **[Día]** de **[Mes]** de **[Año]**

(2)
Sr./Sra./Srta. **[Nombre de la persona]**

Reciba un cordial saludo de parte de la Administración General del Hotel, deseándole éxitos personales y profesionales.

El motivo de la presente es para hacerle la atenta invitación a que participe en la capacitación denominada **[NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN]**(3) a ser desarrollada por el/la señor/señora/señorita **[Nombre del Capacitador]**(4) durante las fechas de **[Fecha inicio]**(5) a **[Fecha de finalización]** en las locaciones de **[Lugar de la capacitación]**(6) Tal capacitación está dirigida al personal del hotel con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, así como también brindarle al personal la gran oportunidad de mejorar en sus conocimientos laborales y personales.

Me suscribo a usted, recalcando su valiosa participación en la capacitación,

Atentamente

(7)
[Nombre del Dueño o Administrador del Hotel]

Instrucciones de Uso:

El formato cosiste en la carta de invitación que será entregada a las personas que participarán en la capacitación, el formato sugerido para ello se explica a continuación:

1. Datos de fecha: se colocan los datos de la ciudad donde se encuentra el hotel, día, mes y año en que se elabora la carta.
2. En el saludo se coloca el nombre de la persona a quien va dirigida la carta de invitación a la capacitación.
3. En el campo Nombre de la capacitación, se coloca el nombre que se le ha dado a la capacitación.
4. Se coloca el nombre del capacitador que se encargará de impartir la capacitación.
5. Se detalla la fecha en que se inicia y en que se termina la capacitación, en caso de ser un solo día, solamente se coloca esa fecha y se elimina el campo de fecha de finalización.

6. El lugar de la capacitación es para colocar el lugar donde se impartirá la capacitación, tanto como el nombre del salón como el lugar donde se realizará, por ejemplo en locales externos al hotel, se detalla la dirección donde se encuentra ubicado.
7. Se coloca el nombre de la persona que realiza la invitación a la capacitación, el dueño del hotel o el administrador del mismo.

CAPITULO X. VALIDACION DEL MODELO

A. GENERALIDADES DE LA VALIDACIÓN

Validación es el establecimiento de evidencia documentada que un procedimiento de aplicación real de lo diseñado conducirá, con un alto grado de seguridad, a la obtención de resultados precisos y exactos dentro de las especificaciones y los atributos tanto de calidad como de productividad previamente establecidos.

Para llevar a cabo la validación del modelo de Gestión que ha sido diseñado en sus diferentes técnicas en la fase de diseño se ha seguido una metodología la cual utilizo como base la puesta en marcha de aspectos críticos de cada una de las técnicas que vienen a dar solución a aquellas problemáticas prioritarias por las cuales se están enfrentando los pequeños y medianos hoteles en el momento de Operar en el mercado nacional.

Concluida la aplicación del modelo de Gestión que se propuso se continuó con la verificación del mismo, con esta se logra cuantificar cual seria el impacto del mismo en un Hotel que posea las características que se han planteado en el modelo.

Para ello se siguen algunos pasos como se muestran en el siguiente listado y se amplían en el diagrama de aplicación que se presentan a continuación:

1. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE VALIDACION
    - Establecer objetivo general
    - Establecer objetivos específicos
2. SELECCIÓN DE TECNICAS A VALIDAR
    - Problemas de Diagnósticos Priorizados
    - técnicas aplicables a los Problemas
    - Selección de Puntos críticos por Técnica
3. SELECCIÓN DEL HOTEL TIPO
    - Definición de Criterios a Evaluar
    - Evaluación de Alternativas
    - Descripción del Hotel Seleccionado
4. PLANEACION DE LA APLICACIÓN
    - Pasos de las técnicas a Aplicar

- Cronograma de Aplicación
- Indicadores a Analizar (Medibles Lean)

5. PUESTA EN MARCHA EN EL HOTEL
    - Definición de la Situación Actual del Hotel (Medibles Lean)
    - Aplicación del Diseño del Modelo
    - Obtención de Resultados de la Aplicación
6. ANALISIS DE RESULTADOS

METODOLOGIA DE VALIDACION DEL MODELO DE GESTION LEAN MANAGEMENT

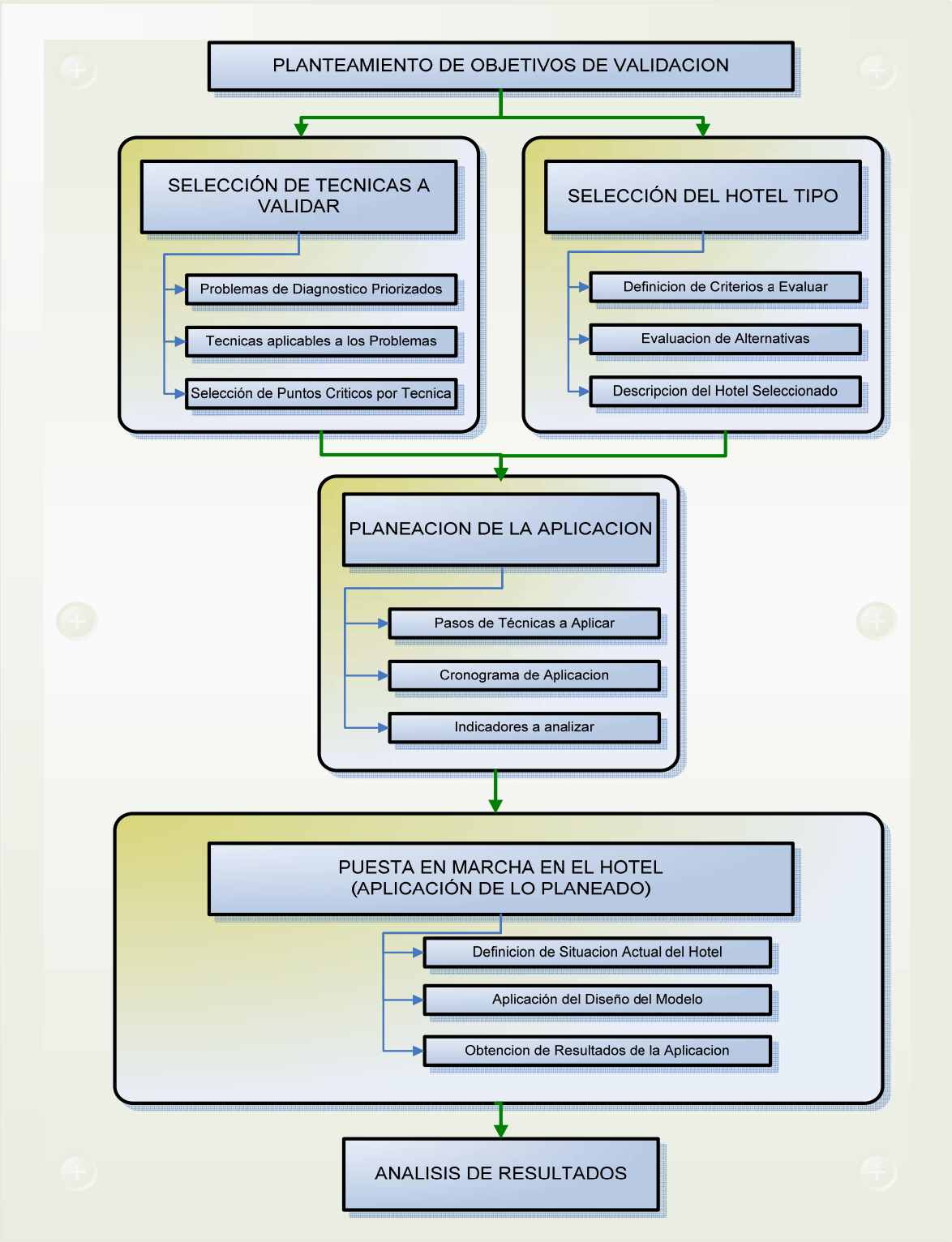


Figura 94: Metodología De Validación Del Modelo De Gestión Lean Management

B. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE VALIDACION

Objetivo General

Validar el Modelo de Gestión Lean Management diseñado para las Pequeñas y Medianas Empresas del Subsector Turismo de la Rama Hoteleria.

Objetivos Específicos:

- Determinar el Hotel Tipo en el que se implementara el Modelo de Gestión Diseñado, definiendo Tamaño y Tipo.
- Determinar que Componentes del Modelo serán puestas en marcha para la Validación.
- Definir la Metodología para la validación del Modelo de Gestión
- Determinar la Situación Inicial del Hotel
- Implementar el Modelo de Gestión Lean Management siguiendo los pasos establecidos en el diseño.
- Medir los Resultados Obtenidos con la ejecución de Modelo de Gestión, de manera de validar la funcionabilidad y Aplicabilidad del Modelo Diseñado en las Pequeñas y Medianas empresas Hoteleras.

C. SELECCIÓN DE TECNICAS A APLICAR

1. Problemas de Diagnostico Priorizados.

Los problemas que se buscan atacar a partir del análisis del Diagnostico son los siguientes:

Tabla 209: Problemas de Diagnostico Priorizados

PROBLEMAS PRIORITARIOS	DESCRIPCION DEL PROBLEMA
Falta de control de calidad del servicio que es ofrecido.	• No se realiza en control de la calidad del servicio. • No existen normas o lineamientos que aseguren brindar un servicio adecuado
Función de Planeación del Negocio no es desarrollada adecuadamente	• Los planes para este tipo de negocio no han sido establecidos. • El crecimiento de los Hoteles se da de forma imprevista, sin su adecuada proyección.

Método de mantenimiento no adecuado para los hoteles encuestados.	• El método de mantenimiento de las instalaciones y de los servicios no esta siendo realizado. • Las correcciones por defectos en el servicio prestado es lo más común.
Falta de respuesta oportuna necesidades actuales del consumidor.	• Los hoteles suelen proporcionar los servicios que ellos consideren adecuados sin tomar en cuenta la opinión del cliente. • La expectativa del cliente no es alcanzada ya que no se conoce realmente lo que este espera del servicio.
El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.	• Los niveles de educación y capacitación del recurso humano responsable del servicio no esta calificado de la mejor forma.

2. Técnicas Aplicables a los problemas.

Para dar solución a estos principales problemas se sugiere la aplicación de ciertas técnicas que darán resultados en el corto plazo y que en la cuantificación de los problemas fueron mejor calificadas desde el inicio para atacarlos, por lo tanto las principales a aplicar son:

Tabla 210: Técnicas Aplicables a los problemas.

TECNICA	PROBLEMAS RESUELTOS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
HOSHIN KANRI	**5**	**17.24%**	**17.24%**
KAIZEN	**5**	**17.24%**	**34.48%**
EMPOWERMENT	**4**	**13.79%**	**48.28%**
MEDICIONES LEAN	**4**	**13.79%**	**62.07%**
JIT	3	10.34%	72.41%
TPM	3	10.34%	82.76%

Por lo tanto para la validación su aplicaran las primeras cuatro técnicas y 5 S`s dado que esta última es la base de la aplicación del modelo, se mencionan a continuación las técnicas a aplicar:

a. Empowerment.

Como primer punto, el empowerment significa una motivación enorme para los trabajadores. De esta forma pasan de ser simples duplicadores de órdenes a responsables de la decisión.

b. Hoshin Kanri

Organizar es siempre una actividad sistémica que introduce una diferencia entre el sistema organizado y el entorno con un diferencial en el grado de complejidad, por lo tanto hoshin kanri permite que la organización sea dirigida a un mismo fin.

c. Eventos Kaizen

Aplicación de esta técnica con el fin de fomentar una cultura de mejora continua en los hoteles, manteniendo y mejorando la calidad del servicio que es ofrecido.

d. Medibles Lean

Se aplicara a lo largo de toda la metodología con el fin de establecer todos los indicadores de situación inicial, implantación y grados de mejora obtenidos a través de la validación del modelo.

e. 5 S`s

Siendo esta técnica una de las bases de aplicación del Modelo Lean Management se debe asegurar su funcionamiento en el Hotel como punto de partida para lograr el éxito o los mejores resultados de las otras técnicas propuestas.

3. Selección de Puntos Críticos por técnica

Las técnicas a aplicar se exponen a continuación detallando cuales son las Fases que permitirán obtener resultados en el corto y mediano Plazo, para ellos se presenta la siguiente tabla resumen:

Tabla 211: Selección de puntos críticos por técnica

técnica	Fases a Aplicar
1. Empowerment	Fase I. Reclutamiento
	Fase II. Grupos
	Fase III. Equipos
2. Hoshin Kanri	Fase I. Preparación
	Fase II. Planeación Estratégica
	Fase III. Despliegue de Directrices
	Fase IV Control con Medición
3. Eventos Kaizen	Fase I. Preliminar
	Fase II. Planeación
	Fase III. Mejora
4. Mediciones Lean	Fase I. Preparación para la Medición
	Fase II Medición y Control
	Fase III Implementar la Mejora
5. 5 S`s	Fase I. Preparación
	Fase II. Seleccionar
	Fase III. Organizar
	Fase IV. Limpieza

D. SELECCIÓN DEL HOTEL TIPO

La selección del Hotel en el cual se aplicara parte el modelo con la finalidad de validarlo y demostrar la efectividad de los Resultados, se realizara primero identificando el tipo de hotel, luego determinaremos de el tamaño, y finalmente identificaremos aquel hotel que cumpla con estas dos primeras condiciones y que tenga la disposición de poner en Marcha el Sistema Diseñado.

1. Definición de Criterios a Evaluar

La metodología de selección del tipo utilizando la metodología de Análisis Ponderado.

a. Meta:

Determinar el tipo de hotel que evaluado a partir de los criterios obtenga la calificación mas alta la cual indicara que es el tipo hotel en condiciones mas desfavorables.

b. Definición de Alternativas.

- Tipo Ciudad
- Tipo Lago-Playa
- Tipo Montaña-Ciudad Colonial

c. Criterios para la Selección de Áreas

- Productividad: la cual será evaluada partiendo del indicador que relaciona el número de alojamientos y el número de empleados. Considerándose más productivo el tipo hotel con el número mayor positivo, por lo que la calificación para este será la menor en la escala.
- Calidad: esta será medida a partir del indicador que relaciona el número de quejas entre el número de empleados. Calificándose con menor valor los hoteles con valores menores positivos, pues indica que tienen menor numero de quejas por empleado.
- Satisfacción del Cliente: se refiere a la calificación promedio obtenida por este tipo de hotel a partir de la evaluación realizada por el cliente. Calificando con menor puntaje el hotel con calificación mas alta.
- Fidelidad del Cliente: este criterio se refiere a el porcentaje de clientes que regresan al hotel y son sus clientes frecuentes, este parámetro también fue investigado en una de las preguntas del diagnostico, de manera que el tipo de hotel con mayores porcentajes es aquel que tiene mas fidelidad departe de sus clientes, por lo que recibirá la menor calificación de la escala, ya que el interés es determinar el tipo de hotel que necesita mas la implantación del Sistema.
- Representación: Se refiere al los hoteles con mayor representación en numero de establecimientos a nivel nacional, es decir el tipo de hotel mas representativo para el País, este valor puede se obtiene partiendo del directorio de empresas establecido para el Diagnostico. El tipo de hotel con mayor número de empresas tendrá la mayor calificación.

d. Ponderación de Criterios: Se establece el peso de cada criterio de acuerdo su importancia relativa. Donde:

Más importante	3
De igual importancia	2
Menos Importante	1

Tabla 212: Ponderación de criterios

	Productividad	Calidad	Satisfaccion del Cliente	Fidelidad del Cliente	Representacion	Puntacion	Peso
Productividad		2	1	1	3	7	0.18
Calidad	2		1	1	3	7	0.18
Satisfaccion del Cliente	3	3		2	3	11	0.28
Fidelidad del Cliente	3	3	2		3	11	0.28
Representacion	1	1	1	1		4	0.10

2. Evaluación de Alternativas.

a. Calificación de Tipos de Hotel.

La calificación de las áreas para cada uno de los criterios será otorgada basándose con la información relacionada al criterio con la que se cuenta. Luego se califican de las alternativas se basa en una escala de progresión aritmética de 1 a 5, siendo 5 un efecto alto que se analiza, colocando la calificación mas alta al tipo de hotel con el indicador mas desfavorable.

Tabla 213: Datos para calificación

	Productividad	Calidad	Satisfaccion del	Fidelidad del Cliente	Representacion
Ciudad	1.33	1.45	10	Entre el 26% y el 50%	171
Lago-Playa	0.66	0.07	6	Entre el 51% al 100%	36
Montaña-Ciudad Colonial	0.43	0.16	9	Entre el 26% y el 75%	50

Tabla 214: Evaluación de criterios contra tipo de hotel

	Criterios										
	Productividad (0.18)		Calidad (0.18)		Satisfaccion del Cliente (0.28)		Fidelidad del Cliente (0.28)		Representación (0.10)		
Tipo de Hotel	Cal.	Cal. X Peso	Cal.	Cal. X Peso	Cal.	Cal. X Peso	Cal.	Cal. X Peso	Cal.	Cal. X Peso	Total
Ciudad	1	0.18	5	0.9	1	0.28	5	1.4	5	0.5	**2.1**
Lago-Playa	4	0.72	1	0.18	5	1.4	2	0.56	2	0.2	**1.5**
Montaña-Ciudad Colonial	5	0.9	2	0.36	2	0.56	3	0.84	3	0.3	**2.0**

b. Calificación de Tipos de Hotel.

La alternativa seleccionada es la de Hoteles de Tipo Ciudad con una calificación de 2.1, lo cual indica que es el tipo de hotel en el que hay mayores oportunidades de mejora.

Determinación del Tamaño de Hotel.

El tamaño de hotel para la Validación es el Mediano, ya que un hotel mediano es mas representativo, puesto que mediante el diagnostico se determino que tanto pequeños como medianos hoteles no cuentan con diferencias marcadas mas que las establecidas por la cantidad de Habitaciones. Además un hotel mediano comprende dentro de su actividad todas las actividades realizadas por un pequeño hotel, agregándole en algunos casos únicamente instalaciones más amplias y mejor equipadas.

3. Descripción del Hotel Seleccionado

A través de la búsqueda de apoyo en los diferentes hoteles que cumplen con las características planteadas en el inicio se ha contado con el apoyo del hotel:

Nombre: **HOTEL CLAIRE´SS**
Dirección: **Barrio La Merced, Av. José Simeón Cañas No. 504, San Miguel**
Teléfono: **2660-4503**
Contacto: **Sofía de Rubio**
Antecedentes del Hotel:
El hotel nace en el año 2006 el 3 de Julio, iniciando sus operaciones con 9 habitaciones, y para el mes de Septiembre del mismo año ya contaba con 19 habitaciones. La Iniciatiava nace como un deseo de sus Dueños Javier Antonio Rubio y Sofía de Rubio, que en año 2004 iniciaron su construcción. El Nombre del Hotel es en honor a su hija.

E. PLANEACION DE LA APLICACIÓN

1. Políticas de la Puesta en Marcha.

- La jornada de trabajo será de 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 1:00 p.m. a 6:00 p.m.
- Las duraciones para cada uno de los pasos se determinaran nuevamente considerando que se cuenta con la presencia de 3 asesores a tiempo completo.
- La aplicación del Modelo en el Hotel se hará realizando las secuencias planteadas en el desarrollo de las técnicas tal como se plantearon de manera de validar la estructura de pasos establecida en esta tesis.
- El costo total de la validación se determina considerando únicamente las técnicas a validar y los pasos que se aplicaron, siguiendo lo planteado en el Procedimiento para Determinar costos (PROC-01)

2. Pasos de técnicas a Aplicar

A continuación se muestra el cuadro resumen por técnica donde se establecen las duraciones y costos reales de la aplicación en el Hotel Claire´ss

Tabla 215: Pasos de técnicas a Aplicar, Empowerment

Fase	Paso	Responsables	Duración	Costo
Fase I. Reclutamiento	Paso 1. Conseguir el compromiso de la administración del Hotel	Dueño	1 hora	$5.00
	Paso 2. Informar al personal del Hotel sobre la aplicación de la técnica.	Dueño	1 hora	$25.00
Fase II. Grupos	Paso 3. Preparación de la Capacitación	Dueño Y Equipo Asesor	3 horas	$15.00
	Paso 4. Ejecución de la Capacitación	Dueño y Equipo Asesor	2 día (4 horas/día)	$185.00

	Paso 5. Desarrollar la visión, misión, y organización del Hotel	Ver técnica Hoshin Kanri	Ejecución de los pasos del 4 al 14 de hoshin Kanri	Costos de Hoshin Kanri del paso 1 al 14
	Paso 6. Diseñar Puestos de Trabajo	Dueño Equipo Asesor	3 días (4 horas/ día)	$35.00
FASE III. EQUIPOS	Paso 7. Alineación de objetivos de puestos con los del Hotel	Dueño y Personal del Hotel	5 horas	$20.00
	Paso 8. Creación del medio de información y retroalimentación de equipos.	Dueño	3 horas	$10.00
	Paso 9. Establecimiento del sistema de reconocimientos al personal del Hotel.	Dueño	2 horas	$5.00
TOTAL:				**$70.00**

Tabla 216: Pasos de técnicas a Aplicar, Hoshin kanri

Fase	Paso	Responsables	Duración	Costo
Fase I. Preparación	Paso 1. Preparación de la Capacitación	Equipo Asesor	3 horas	$15.00
	Paso 2. Reunión con el Personal.	Dueño y Equipo Asesor	1 hora	$20.00
	Paso 3. Capacitación	Equipo Asesor	2 días (4 horas)	$400.00
Fase II. Planeación	Paso 4. Establecer un	Dueño	1 hora	$15.00

	equipo de Benchmarking.			
	Paso 5. Preparación de la investigación.	Equipo de Benchmarking	5 horas	$25.00
	Paso 6. Establecimiento de Calendario	Equipo de Benchmarking	2 horas	$35.00
	Paso 7. Recolección de la Información	Equipo de Benchmarking	7 horas	$55.00
	Paso 8. Evaluación del Benchmarking	Equipo de Benchmarking	2 horas	$20.00
	Paso 9. Análisis FODA	Dueño	2 horas	$20.00
Estratégica	Paso 10. Establecimiento de Equipo Hoshin.	Dueño	30 minutos	$10.00
	Paso 11. Establecer Visión Hoshin	Equipo Hoshin	2 horas	$20.00
	Paso 12. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo y Metas	Equipo Hoshin	2 horas	$20.00
	Paso 13. Plan a Largo Plazo	Equipo Hoshin	2 horas	$20.00
	Paso 14. Desarrollo de Hoshin Anual	Equipo Hoshin	2 horas	$15.00

Fase III. Despliegue de Directrices	Paso 16. Hoshin por Nivel	Dueño y Equipo Asesor	2 hora	$10.00
	Paso 17. Hoshin por Duración	Dueño	2 hora	$10.00
Fase IV Control con Medición	Paso 18. Fijación de Indicadores de Gestión	Dueño	2 horas	$10.00
	Paso 19. Diseño del Sistema de Control	Dueño	2 horas	$80.00
TOTAL				**$800.00**

Tabla 217: Pasos de técnicas a Aplicar, Medibles Lean

Fase	Paso	Responsables	Duración	Costo
Fase I. Preparación para la Medición	Paso 1. Establecimiento de Medibles.	Dueño y Equipo asesor	2 horas	$15.00
	Paso 2. Establecer mecánica de Medición y Control	Dueño y Equipo asesor	3 horas	$25.00
Fase II Medición y Control	Paso 3. Ejecutar	Dueño	2 horas/ semana	$10.00
Fase III Implementar la Mejora	Paso 4. Mejoras	Dueño	4 horas	$35.00
Fase II Medición y Control	Paso 3. Ejecutar	Dueño	2 horas/ semana	$10.00
Fase III Implementar la Mejora	Paso 4. Mejoras	Dueño	4 horas	$35.00
TOTAL				**$130.00**

Tabla 218: Pasos de técnicas a Aplicar, Eventos Kaizen

Fase	Pasos	Responsable	Duración	Costo
FASE I. PRELIMINAR	Paso 1. Preparación de Reunión Inicial	Dueño	2 horas	$10.00
	Paso 2. Seleccionar la Temática a tratar	Dueño	1 hora	$10.00
	Paso 3. Crear la estructura para el proyecto	Dueño y equipo asesor	30 minutos	$15.00
	Paso 4. Preparación de la Capacitación	Dueño y Equipo Asesor	3 horas	$10.00
	Paso 5. Ejecución de la Capacitación	Equipo Asesor	8 horas	$400.00
FASE II. PLANEACION	Paso 6. Identificar la situación actual Paso 7. Diagnostico del problema	Dueño y equipo asesor	2 horas	$10.00
	Paso 8. Formular Plan de Acción	Dueño y Equipo Asesor	2 días (2 horas)	$15.00
FASE III. MEJORA	Paso 9. Implantar las mejoras	Ver desarrollo de temática seleccionada para el Evento Kaizen	Desarrollo del la técnica de 5's del paso 1 al 12	250.00
	Paso 10. Evaluar los resultados	Dueño	2 horas	$80.00
TOTAL:				**$800.00**

Esta técnica se aplica dentro de la técnica Kaizen.

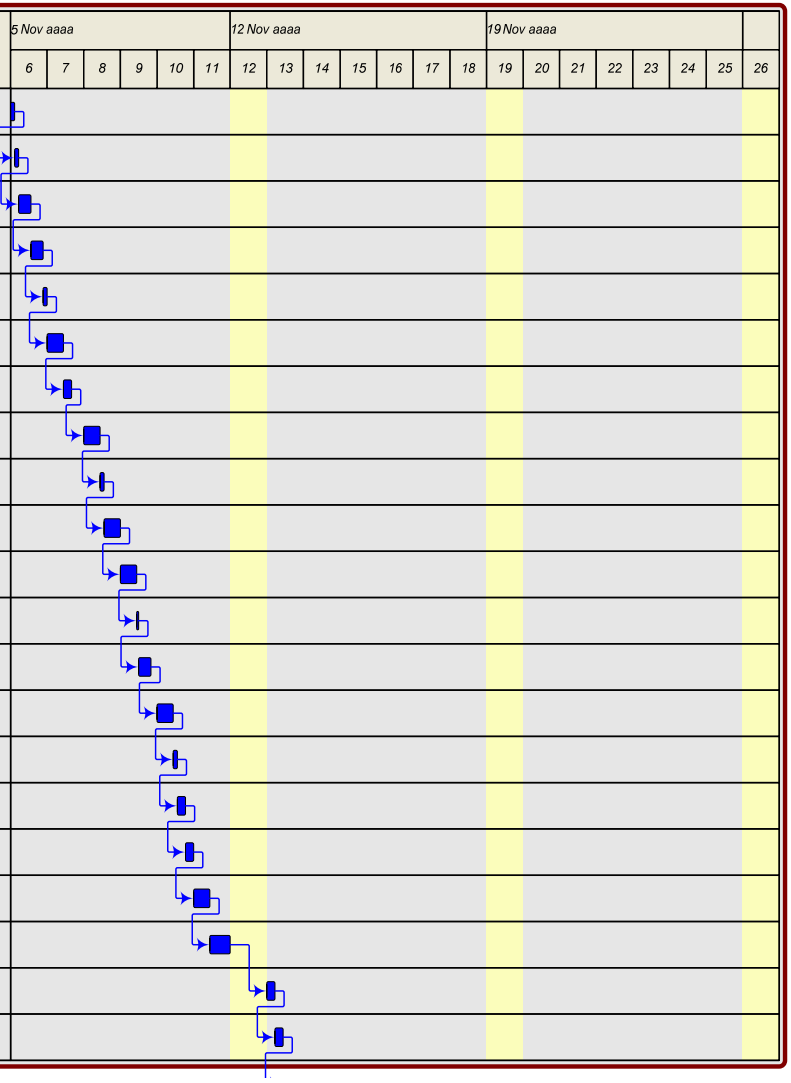
Tabla 219: 5 S`s en Eventos Kaizen

Fase	Paso	Responsable	Duración	Costo
Fase I. Preparación	Paso 1. Compromiso de la Administración	Dueño	30 minutos	$5.00
	Paso 2. Preparar la Capacitación	Dueño y Equipo Asesor	2 horas	$15.00
	Paso 3. Capacitar al personal	Dueño y Equipo Asesor	2 horas	$100.00
Fase II. Seleccionar	Paso 4. Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados	Dueño y empleados	2 días (1 hora/día)	$10.00
	Paso 5. Uso de Tarjetas de color	Empleados del hotel	2 días (1 hora/día)	$10.00
Fase III. Organizar	Paso 6. Controles Visuales	Empleados y equipo Asesor	2 días (2 horas/día)	$15.00
	Paso 7. Mapa 5 S's	Empleados y Equipo de Asesores	4 horas	$15.00
	Paso 8. Marcación de la ubicación	Empleados y Equipo de Asesores	2 horas	$10.00
Fase IV. Limpieza	Paso 9. Se determinan los objetivos de la limpieza	Dueño y equipo asesor	3 horas	$15.00
	Paso 10.	Equipo asesor y	3 horas	$15.00

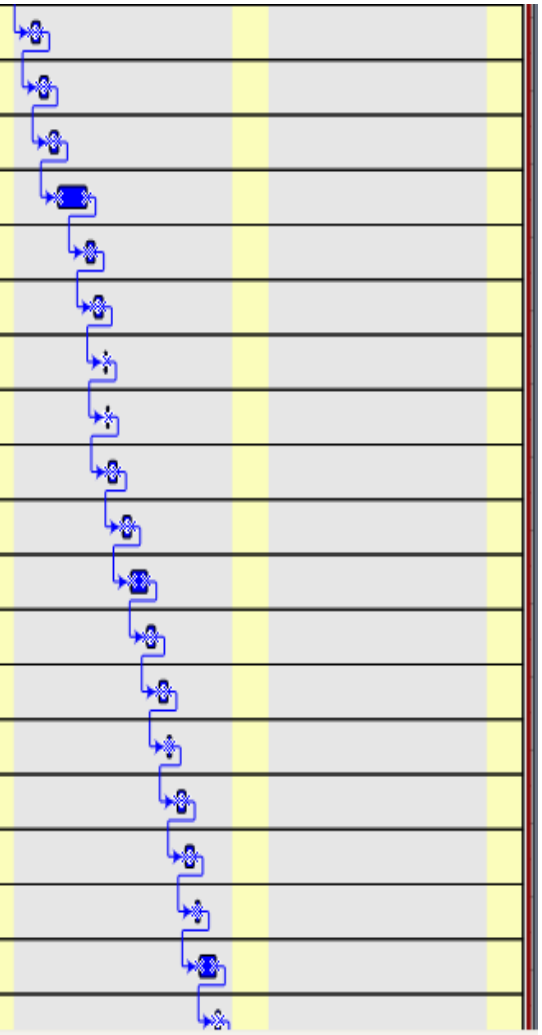
	Preparar el manual de limpieza	Empleados		
	Paso 11. Preparación del equipo de Limpieza	Empleados del hotel	1 hora	$30.00
	Paso 12. Desarrollo de la campaña de limpieza	Empleados del hotel	4 horas	$10.00
TOTAL				**$250.00**

2. Cronograma de Aplicación.

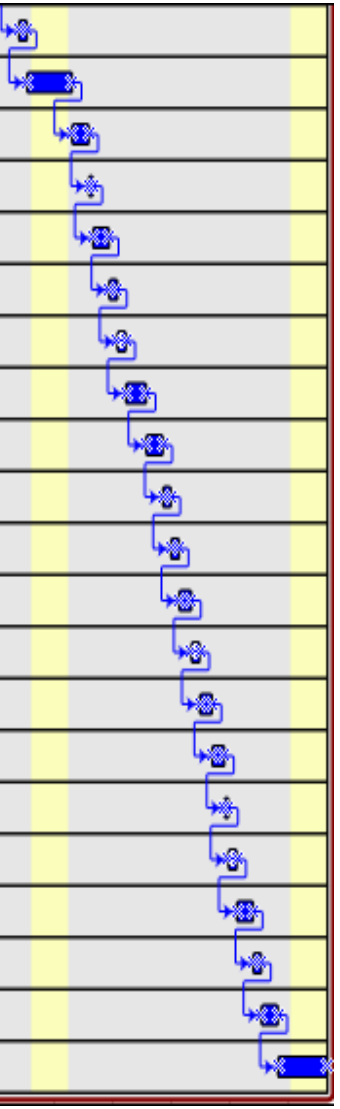
Id.	Técnica	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración
1	Empowerment	Paso 1. Conseguir el compromiso de la administración del Hotel	06/11/2006	06/11/2006	1h
2	Empowerment	Paso 2. Informar al personal del Hotel sobre la aplicación de la técnica.	06/11/2006	06/11/2006	1h
3	Empowerment	Paso 3. Preparación de la Capacitación	06/11/2006	06/11/2006	3h
4	Hoshin Kanri	Paso 1. Preparación de la Capacitación	06/11/2006	06/11/2006	3h
5	Hoshin Kanri	Paso 2. Reunión con el Personal.	06/11/2006	06/11/2006	1h
6	Empowerment	Paso 4. Ejecución de la Capacitación (parte I)	07/11/2006	07/11/2006	4h
7	Kaizen	Paso 1. Preparación de Reunión Inicial	07/11/2006	07/11/2006	2h
8	Empowermwent	Paso 4. Ejecución de la Capacitación (parte II)	08/11/2006	08/11/2006	4h
9	Kaizen	Paso 2. Seleccionar la Temática a tratar	08/11/2006	08/11/2006	1h
10	Hoshin Kanri	Paso 3. Capacitación (parte I)	08/11/2006	08/11/2006	4h
11	Hoshin Kanri	Paso 3 Capacitación (parte II)	09/11/2006	09/11/2006	4h
12	Kaizen	Paso 3. Crear la estructura para el proyecto	09/11/2006	09/11/2006	.5h
13	Kaizen	Paso 4. Preparación de la Capacitación	09/11/2006	09/11/2006	3h
14	Kaizen	Paso 5. Ejecución de la Capacitación	10/11/2006	10/11/2006	4h
15	Hoshin Kanri	Paso 4. Establecer un equipo de Benchmarking.	10/11/2006	10/11/2006	1h
16	Mediciones Lean	Paso 1. Establecimiento de Medibles	10/11/2006	10/11/2006	2h
17	Mediciones Lean	Paso 2. Establecer mecánica de Medición y Control	10/11/2006	10/11/2006	2h
18	Kaizen	Paso 5. Ejecución de la Capacitación	11/11/2006	11/11/2006	4h
19	Hoshin Kanri	Paso 5. Preparación de la investigación.	11/11/2006	11/11/2006	5h
20	Hoshin Kanri	Paso 6. Establecimiento de Calendario	13/11/2006	13/11/2006	2h
21	Kaizen	Paso 6. Identificar la situación actual Paso 7. Diagnostico del problema	13/11/2006	13/11/2006	2h



22	Mediciones Lean	Paso 3. Ejecutar	13/11/2006	13/11/2006	2h	
23	Kaizen	Paso 8. Formular Plan de Acción	13/11/2006	13/11/2006	2h	
24	Kaizen	Paso 8. Formular Plan de Acción	14/11/2006	14/11/2006	2h	
25	Hoshin Kanri	Paso 7. Recolección de la Información	14/11/2006	15/11/2006	7h	
26	Hoshin Kanri	Paso 8. Evaluación del Benchmarking	15/11/2006	15/11/2006	2h	
27	Hoshin Kanri	Paso 9. Análisis FODA	15/11/2006	15/11/2006	2h	
28	Hoshin Kanri	Paso 10. Establecimiento de Equipo Hoshin.	15/11/2006	15/11/2006	.5h	
29	Kaizen (5´s)	Paso 9: Implantar mejoras (Paso 1. Compromiso de la Administración)	15/11/2006	15/11/2006	.5h	
30	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar mejoras (Paso 2. Preparar la Capacitación)	15/11/2006	15/11/2006	2h	
31	Hoshin Kanri	Paso 11. Establecer Visión Hoshin	16/11/2006	16/11/2006	2h	
32	Mediciones Lean	Paso 4. Mejoras	16/11/2006	16/11/2006	4h	
33	Hoshin Kanri	Paso 12. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo y Metas	16/11/2006	16/11/2006	2h	
34	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar mejoras (Paso 3. Capacitar al personal)	17/11/2006	17/11/2006	2h	
35	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar Mejoras (Paso 4. Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados)	17/11/2006	17/11/2006	1h	
36	Hoshin Kanri	Paso 13. Plan a Largo Plazo	17/11/2006	17/11/2006	2h	
37	Hoshin Kanri	Paso 14. Desarrollo de Hoshin Anual	17/11/2006	17/11/2006	2h	
38	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar mejoras (Paso 4. Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados)	18/11/2006	18/11/2006	1h	
39	Empowerment	Paso 6. Diseñar Puestos de Trabajo	18/11/2006	18/11/2006	4h	
40	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar Mejoras (Paso 5.	18/11/2006	18/11/2006	1h	



41	Hoshin Kanri	Paso 16. Hoshin por Nivel	18/11/2006	18/11/2006	2h	
42	Hoshin Kanri	Paso 17. Hoshin por Duración	18/11/2006	20/11/2006	2h	
43	Empowerment	Paso 6. Diseñar Puestos de Trabajo	20/11/2006	20/11/2006	4h	
44	Kaizen (5's)	Paso 9. Implantar Mejora (Paso 5. Uso de Tarjetas de Color)	20/11/2006	20/11/2006	1h	
45	Empowerment	Paso 6. Diseñar Puestos de Trabajo	20/11/2006	21/11/2006	4h	
46	Hoshin Kanri	Paso 18. Fijación de Indicadores de Gestion	21/11/2006	21/11/2006	2h	
47	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar Mejora (Paso 6. Controles Visuales)	21/11/2006	21/11/2006	2h	
48	Empowerment	Paso 7. Alineación de objetivos de puestos con los del Hotel	21/11/2006	22/11/2006	5h	
49	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar Mejora (Paso 7. Mapa 5 S's)	22/11/2006	22/11/2006	4h	
50	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar Mejora (Paso 8. Marcación de la ubicación)	22/11/2006	22/11/2006	2h	
51	Hoshin Kanri	Paso 19. Diseño del Sistema de Control	22/11/2006	22/11/2006	2h	
52	Empowerment	Paso 8. Creación del medio de información y retroalimentación de equipos.	22/11/2006	23/11/2006	3h	
53	Empowerment	Paso 9. Establecimiento del sistema de reconocimientos al personal del Hotel.	23/11/2006	23/11/2006	2h	
54	Kaizen (5's)	Paso 9. Implantar Mejora (Paso 9. Se determinan los objetivos de la limpieza)	23/11/2006	23/11/2006	3h	
55	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar Mejora (Paso 10. Preparar el manual de limpieza)	23/11/2006	24/11/2006	3h	
56	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar Mejora (Paso 11. Preparación del equipo de Limpieza)	24/11/2006	24/11/2006	1h	
57	Mediciones Lean	Paso 3. Ejecutar	24/11/2006	24/11/2006	2h	
58	Kaizen (5´s)	Paso 9. Implantar Mejora (Paso 12. Desarrollo de la campaña de limpieza)	24/11/2006	24/11/2006	4h	
59	Kaizen	Paso 10. Evaluar los resultados	24/11/2006	25/11/2006	2h	
60	Mediciones Lean	Paso 4. Mejoras	25/11/2006	25/11/2006	4h	
61		Obtención de Resultados del Sistema	25/11/2006	27/11/2006	5h	



3. Indicadores a Analizar

a. Técnica para Indicadores: Medibles Lean

La técnica Medibles Lean proporciona los parámetros necesarios para poder validar el modelo de Gestión Lean Management, ya que con esta se obtiene información acerca de la productividad y calidad del Hotel. Las etapas de esta validación en las cuales se aplicara la técnica de acuerdo al diseño planteado en los capítulos anteriores son:

- Indicadores a analizar

Los medibles Lean ayudaran a definir cuales son los parámetros bajo los cuales se realizaran los respectivos análisis de resultados de la aplicación del modelo.

- Diagnostico de la Situación Actual del Hotel.

A través de los medibles Lean se cuantificara el estado inicial en el cual se encuentra operando en la actualidad el Hotel Claire`ss.

- Aplicación del Modelo de Gestión

Se aplicara la técnica en el momento que las demás técnicas sean puestas en marcha de la misma forma.

- análisis de Resultados

Servirá en esta etapa para definir cuales han sido los resultados obtenidos del proceso de Aplicación del modelo de Gestión Lean Management en los pequeños y medianos hoteles.

b. Definición de Indicadores

Los indicadores se han definido en conjunto con el Hotel Claire`ss con el fin de que estos conozcan cual será la información concreta que en las operaciones del hotel podrá definir el éxito del Modelo Diseñado.

Paso 1. Establecimiento de Medibles

Se reunión se realizo con el Dueño y el Equipo Asesor, siguiendo la dinámica planteada para este paso, se hizo uso del formato establecido el cual es el 701. Obteniéndose el siguiente resultado.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato 701

DEFINICIÓN DE MEDIBLES

NOMBRE	DEFINICION	FUENTE/METODO DE MEDICION	RELACION CON LOS OBJETIVOS	NIVEL DE MEDICION
Productividad relacionada con los Ingresos	La productividad Parcial calculada a partir de los ingresos que se perciben por la venta del servicio de alojamiento	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{No de empleados}}$	P	Empresa
Productividad relacionada con la capacidad instalada	La productividad parcial de la cantidad de alojamientos (expresada en numero de personas) que han sido vendidos en un periodo de tiempo entre la cantidad de empleados total que posee el hotel.	$\frac{\textit{Cantidad de alojamientos}}{\textit{No de empleados}}$	P	Empresa
Índice de quejas	La calidad que puede ser analizada a través de la razón que obedece la cantidad de quejas que han sido manifestadas por los clientes en el momento de recibir el servicio por empleado.	$\frac{\textit{cantidad de quejas}}{\textit{No. de Empleados}}$	Q	Operaciones
Grado de Satisfacción del Cliente	La calidad percibida a través del grado de satisfacción del cliente que ha recibido el servicio de alojamiento, evaluada por el mismo de una forma cualitativa y luego pasada a la forma cuantitativa.	Se Obtiene de la Hoja de Evaluación que se usara en las habitaciones en donde el cliente califica la atención en el hotel	Q	Operaciones
Rentabilidad	Se debe de evaluar si los ingresos que se están teniendo con capaces de absorber los costos de operación y en que razón se esta obteniendo la rentabilidad.	$\frac{\textit{Ingresos por ventas}}{\textit{gastos de operacion}}$	C	Empresa
Costo promedio por Queja	Determinar cual es el costo promedio de una queja. Esto permite conocer cuales son las perdidas que se tienen cuando no se satisface al cliente a la primera	$\frac{\textit{Costos por solucionar quejas}}{\textit{cantidad de quejas}}$	C	Operaciones
Nivel de Riesgo del area	El identificar las áreas dentro de la empresa que tengan mayor numero de incidentes es importante ya que esta área deberá ser analizada para eliminar la fuente de accidentes	Total de accidentes en las instalaciones de hotel	S	Por área de la empresa
Satisfacción del Empleado	Nos permite identificar el grado de agrado que tiene el empleado con su puesto de trabajo de manera de poder determinar mejores condiciones para sus labores	Se obtiene de una hoja de evaluación que el empleado hace con respecto al Hotel	M	Empresa

FORMATO 701. Definición de Medibles

Los recursos requeridos para este paso fueron:

Tabla 220: Costo de Validación Paso 1 Medibles Lean

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$15.00**

Paso 2. Establecer mecánica de Medición y Control

Se realizo una reunión con el Dueño y el Encargado del hotel (Recepcionista) y se estableció la mecánica para la medición y control.

Los Puntos importantes tratados fueron:

- ¿Qué debemos medir?

Mediante el uso del Formato 702 se establecieron los parámetros para la medición.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 702

PARAMETROS PARA LOS MEDIBLES

MEDIBLE	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	ESTRATEGIA
Productividad relacionada con los Ingresos	$50 diarios/empleado	$90 diarios/empleado	Menor al Limite Inferior: Revisar el libro de registro comprobar ingresos y Establecer estrategias promocional y publicitarias Mayor al Limite Superior: Revisar si el aumento de los ingresos se deba únicamente a la temporada o si se debe a un factor especial como clave de éxito
Productividad relacionada con la capacidad instalada	5 personas diarias/ empleados	8 personas diarias/ empleado	Menor al Limite Inferior: Establecer estrategias promociónales, realizar un análisis de cargas de trabajo. Mayor al Limite Superior: Revisar si el aumento de los ingresos se deba únicamente a la temporada y determinar que tipo de habitación es la mas cotizada
Índice de quejas	0.5 quejas/ empleado	1 queja/empleado	Menor al Limite Inferior: Hacer un sondeo con los Clientes si todo les parece bien en el hotel. Mayor al Limite Superior: Identificar la causa o causas raíces de las quejas y solucionarlas.
Grado de Satisfacción del Cliente	8	10	Menor al Limite Inferior: Determinar en que punto de la cadena del servicio se esta fallando y produciendo la inconformidad del cliente para cambiarlo y mejorarlo e identificar cual es el aspecto mas influyente para la satisfacción del Cliente
Rentabilidad	1.5	4	Menor al Limite Inferior: Determinar cuales son las fuentes de costos que no nos permiten obtener la rentabilidad deseada y establecer estrategias promociónales que permitan que el hotel sea mas cotizado para poder alcanzar el nivel de ingreso que nos permita superar los costos de operación fijos. Mayor al Limite Superior: Determinar cuales son las causas de este aumento y si no solamente se debe a la temporada.
Costo promedio por Queja	$0/ queja	$17/queja	Mayor al Limite Superior: Determinar cual es el tipo de queja mas frecuente para eliminar la causa y identificar que quejas nos causan mas perdidas para erradicarlas.
Nivel de Riesgo del area	0 accidentes	1 accidente	Mayor al Limite Superior: Identificar la causa o causas raíces de los accidentes en cada una de las areas del hotel y eliminarlas
Satisfacción del Empleado	8	10	Menor al Limite Inferior: Determinar que aspecto dentro del hotel no permite que los empleados se sientan satisfechos con sus trabajo y cambiarlo para mejorarlo.

FORMATO 702. Parámetros para los medibles

- ¿Qué tan frecuente debe ser la medición?

  Se estableció que la frecuencia de medición seria trimestral, pero que para el caso especifico de la validación seria dejando un espacio de 10 días.

- ¿Cómo debemos controlar?

Se preparo el formato para el paso siguiente que es la ejecución este formato es el 703 sugerido en la metodología.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 703

Formato para Medición y Control de los Medibles Lean

MEDIBLE	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	VALOR OBTENIDO	DESVIACION	FACTORES CRITICOS QUE AFECTARON	ACCIONES CORRECTIVAS
Productividad relacionada con los Ingresos	$50 diarios/ empleado	$90 diarios/ empleado				
Productividad relacionada con la capacidad instalada	5 personas diarias/ empleados	8 personas diarias/empleado				
Índice de quejas	0.5 quejas/ empleado	1 queja/ empleado				
Grado de Satisfacción del Cliente	8	10				
Rentabilidad	1.5	4				
Costo promedio por Queja	$0/ queja	$17/queja				
Nivel de Riesgo del area	0 accidentes	0 accidentes				
Satisfacción del Empleado	8	10				

FORMATO 703. Medición y control de Medibles Lean

Los recursos consumidos en este paso fueron:

Tabla 221: Costo de Validación Paso 2 Medibles Lean

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$15.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$25.00**

F. PUESTA EN MARCHA EN EL HOTEL.

1. Definición de la Situación Actual

La Situación Actual del hotel Claire`ss se ha establecido de acuerdo a los instrumentos que se diseñaron en el Diagnostico, los cuales han permitido obtener resultados cualitativos y cuantitativos de la situación bajo la cual se encuentra operando el Hotel. (Ver Anexo 25)

a. Estado Actual Cualitativo

Se presentan a continuación una serie de conclusiones cualitativas a partir del análisis de los resultados obtenidos de la encuesta, entrevista y la observación directa de la operación del Hotel, los cuales son:

Tabla 222: Estado actual cualitativo del hotel

Área	Estado Actual
Administración	• El Hotel Claire`ss no ha desarrollado planes estratégicos para su operación. • Los empleados no trabajan de acuerdo al logro de metas.

	• Los empleados conocer ciertas responsabilidades, alcances entre otros aspectos de su puesto de trabajo.
Recursos Humanos	• El método de contratación del personal no es el adecuado. • El personal no se encuentra capacitado para las actividades que les corresponde realizar.
Finanzas	• La contabilidad se lleva de manera sucontratada. • La cantidad de proveedores manejados en el negocio es reducida.
Mercadeo	• Su publicidad se realiza únicamente a través de tarjetas de presentación de los dueños del hotel. • No poseen estrategias de mercadeo que motiven a los clientes por la preferencia del Hotel. • La demanda del Hotel va creciendo.
Operaciones	• No se ofrece ningún servicio anexo para los clientes del Hotel. • Solo se registra alguna información de los clientes en la recepción. • El mantenimiento del Hotel es correctivo, y es subcontratado.

b. Estado Actual Cuantitativo

El estado Actual del Hotel ha sido analizado a través de la aplicación de la técnica Medibles Lean con el fin de poder comparar la Situación después de la Aplicación del Modelo de Gestión diseñado.

Entre algunos datos importantes para cálculos de Medibles Tenemos

- Primero se tiene que el Costo real de cada habitación para el Hotel es del 60% de su Precio de venta.
- El precio de venta de una habitación sencilla es de $17.00.
- A partir del Historial de visitas del Hotel se obtuvo que el nivel de ocupación es de 10 habitaciones, teniendo un total de 19 habitaciones.

En este se aplica el paso numero 3 de la técnica como se define a continuación:

Paso 3. Ejecutar

En este paso se hizo el cálculo de cada uno de los indicadores anteriormente definidos ya para situación del Hotel Claire´ss. En el formato 703 se muestran los resultados obtenidos el 13 de Noviembre de 2006. Los datos que se utilizaron son los relacionados al los últimos 2 meses de trabajo.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 703

Formato para Medición y Control de los Medibles Lean

MEDIBLE	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	VALOR OBTENIDO	DESVIACION	FACTORES CRITICOS QUE AFECTARON	ACCIONES CORRECTIVAS
Productividad relacionada con los Ingresos	$50 diarios/ empleado	$90 diarios/ empleado	$41.55 diarios/ empleado	$8.44 diarios/ empleado	El hotel no alcanzo niveles de ocupación altos especialemente los fines de semana	Establecer Estrategias de Promoción y Publicidad
Productividad relacionada con la capacidad instalada	5 personas diarias/ empleados	8 personas diarias/ empleado	2.44 personas diarias/ empleado	2.56 personas diarias/ empleado	El hotel no alcanzo niveles de ocupación altos especialemente los fines de semana	Establecer Estrategias de Promoción y Publicidad
Índice de quejas	0.5 quejas/ empleado	1 queja/ empleado	0.66 queja/ empleado	En el rango	Solamente se han tenido 2 quejas y a causa de que el aire no funciona	Darle mantenimiento al aire de manera preventiva
Grado de Satisfacción del Cliente	8	10	8	En el rango	En el Hotel no se ofrece ningún servicio adicional al alojamiento y el personal tiene un mínimo contacto con el cliente	Evaluar la posibilidad de ofrecer algún servicio adicional que sea del agrado del cliente y mejorar el trato del empleado con el cliente mediante la capacitacion
Rentabilidad	1.5	4	1.8	En el rango	El aumento del nivel de ocupación en el ultimo mes	Publicidad para el hotel
Costo promedio por Queja	$0/ queja	$17/queja	$0/ queja	En el rango	La quejas ocurridas se solucionaron cambiando de habitación al cliente, pues habían habitaciones disponibles	Darle mantenimiento al aire de manera preventiva
Nivel de Riesgo del area	0 accidentes	0 accidentes	1 accidente	1 accidente	La empleada de limpieza se deslizo en las gradas	Colocar en las gradas bandas antideslizante
Satisfacción del Empleado	8	10	7	1	Los empleados creen que necesitan uniforme y algunos materiales para realizar su trabajo que no tienen aun	Proporcionar a los empleados lo necesario para realizar su trabajo siempre y cuando la necesidad sea real

FORMATO 703. Medición y Control de Medibles

Los recursos para este paso fueron:

Tabla 223: Costo de Validación Paso 1 Medibles Lean

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	6 meses (1 dia/Trimestre)	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

2. Aplicación de la Técnica Empowerment

Paso 1. Conseguir el compromiso de la administración del Hotel

En la descripción de la técnica del Empowerment se define la forma como se debe presentar la temática a la administración del hotel, así habiéndose presentado el concepto de la técnica del empowerment junto a sus beneficios que ofrece a las empresas que deciden implementarla, se logra que la administración acepte iniciar su aplicación en el hotel CLAIRE´SS, tal aceptación se plasma mediante la firma del administrador general en una carta de compromiso de la técnica de empowerment.

Cuando se ha explicado el objetivo de la carta de compromiso del Empowerment se tiene como resultado que la administración del hotel firma la carta, debido al interés que presentan en aplicar la metodología.

Sistema de Gestion Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato 101

CARTA COMPROMISO

Fecha: **6-Noviembre-2006**

El Personal de Administrativo y Operativo del **HOTEL CLAIRE'SS**, se compromete con la empresa apoyarla en todas las actividades necesarias para un cambio en la forma de trabajo de la organización en busca del beneficio de todos, pues estamos consiente de la necesidad de nuevas practicas administrativas y operativas las cuales sin nuestro apoyo no serian posibles. En Acto de pleno acuerdo Firmamos:

FORMATO 101. Carta de compromiso

Los recursos necesarios para desarrollar este paso en el hotel Claire'ss son los siguientes.

Tabla 224: Costo de Validación Paso 1 Empowerment

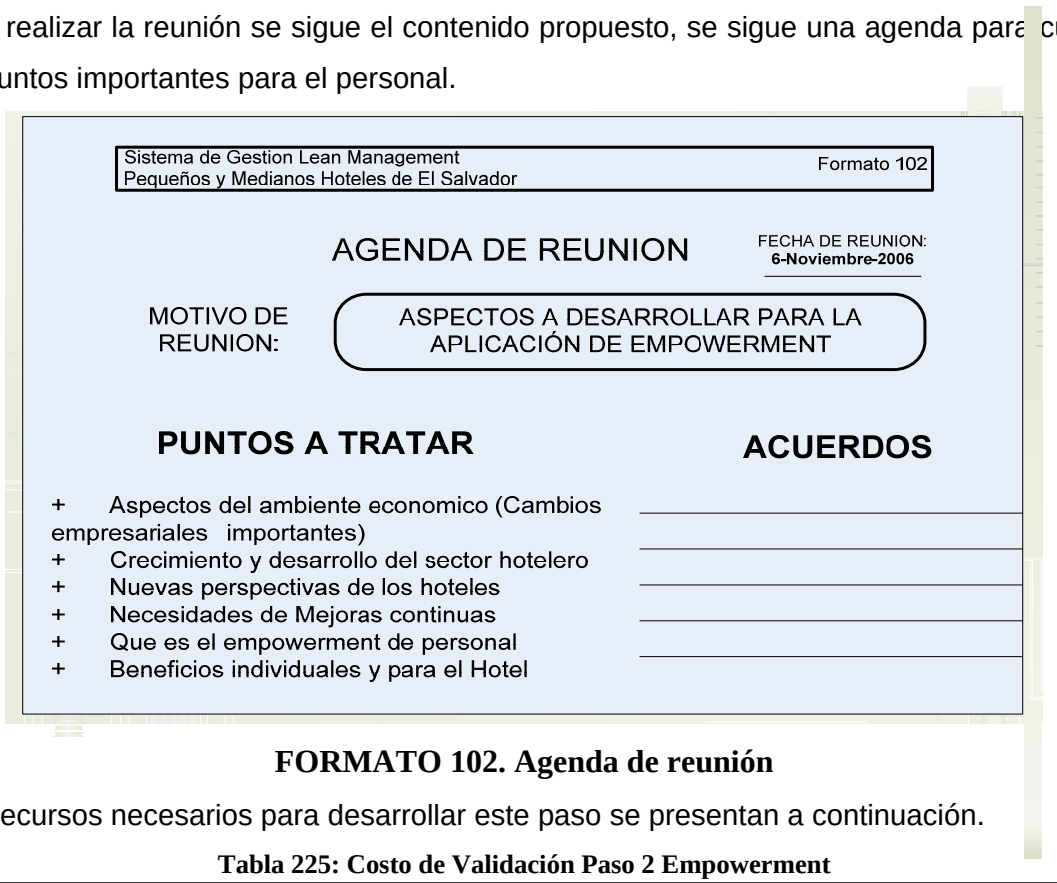
Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$5.00**

Paso 2. Informar al personal del Hotel sobre la aplicación de la técnica.

Dado que la administración del hotel decide poner en práctica la aplicación de la técnica del empowerment, se procede a dar a conocer al personal del hotel sobre la implementación de la misma, lo cual se realiza a través de una reunión que se propone en la descripción del modelo de empowerment.

Para realizar la reunión se sigue el contenido propuesto, se sigue una agenda para cubrir los puntos importantes para el personal.



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador
Formato 102

AGENDA DE REUNION

FECHA DE REUNION:
6-Noviembre-2006

MOTIVO DE REUNION: ASPECTOS A DESARROLLAR PARA LA APLICACIÓN DE EMPOWERMENT

PUNTOS A TRATAR	ACUERDOS
+ Aspectos del ambiente economico (Cambios empresariales importantes)	
+ Crecimiento y desarrollo del sector hotelero	
+ Nuevas perspectivas de los hoteles	
+ Necesidades de Mejoras continuas	
+ Que es el empowerment de personal	
+ Beneficios individuales y para el Hotel	

FORMATO 102. Agenda de reunión

Los recursos necesarios para desarrollar este paso se presentan a continuación.

Tabla 225: Costo de Validación Paso 2 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador
Formato P11

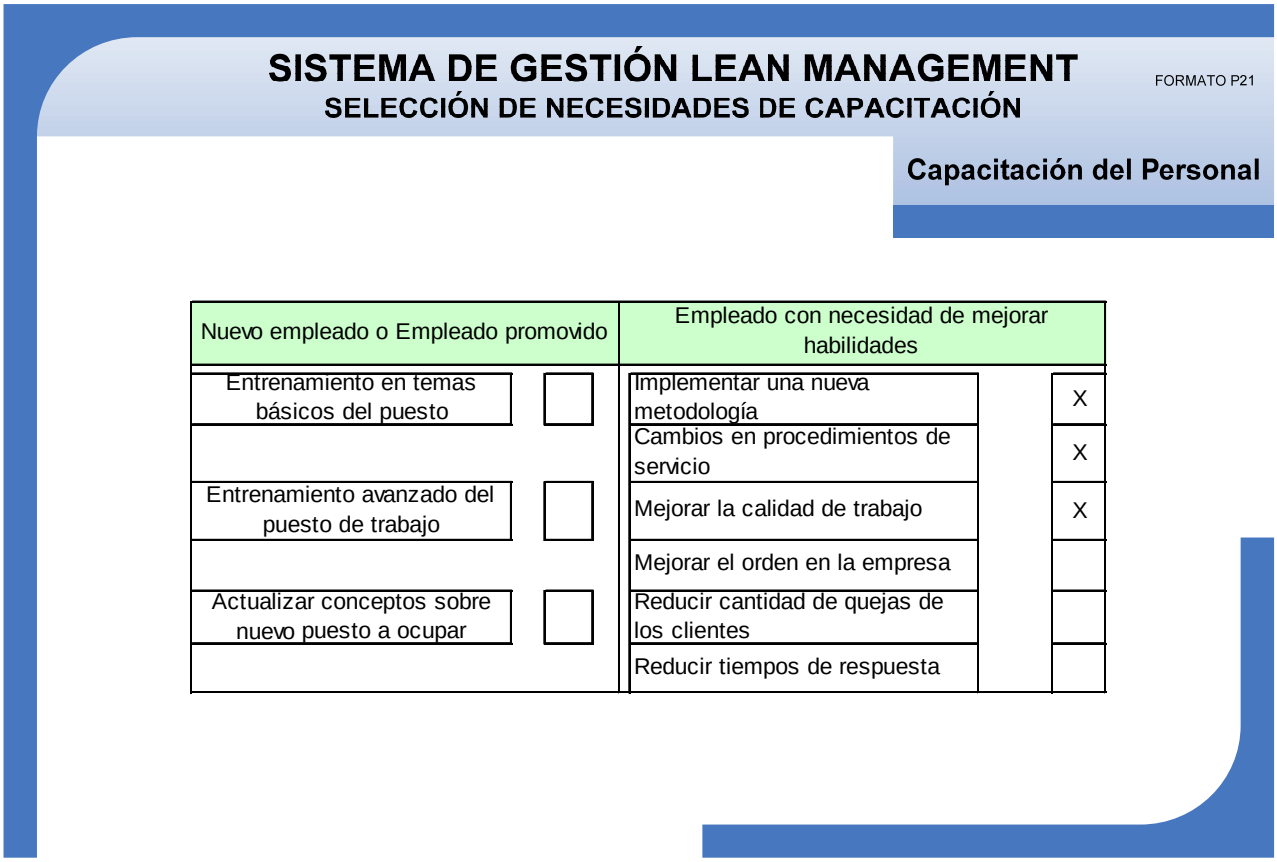
Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$10.00
	Horas por dia	Salon	$5.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$25.00**

Paso 3. Preparación de la Capacitación

Se prepara la capacitación sobre el Empowerment de acuerdo a los pasos establecidos para desarrollar las capacitaciones del Sistema de Gestión Lean Management. Se define el temario que debe impartirse al personal del hotel Claire'ss para exponerles fácilmente los conceptos de la técnica del empowerment. Se definen las fechas y horas de trabajo necesarias para la capacitación y se asignan los recursos materiales que se requieren para la capacitación de acuerdo a los aspectos definidos anteriormente. Para establecer la capacitación dirigida al hotel Claire'ss se utilizan los formatos establecidos en los procedimientos diseñados.

- **Formatos PROC-02**

Se definen las necesidades de capacitación para el hotel Claire'ss.



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
SELECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
FORMATO P21
Capacitación del Personal

Nuevo empleado o Empleado promovido		Empleado con necesidad de mejorar habilidades	
Entrenamiento en temas básicos del puesto		Implementar una nueva metodología	X
		Cambios en procedimientos de servicio	X
Entrenamiento avanzado del puesto de trabajo		Mejorar la calidad de trabajo	X
		Mejorar el orden en la empresa	
Actualizar conceptos sobre nuevo puesto a ocupar		Reducir cantidad de quejas de los clientes	
		Reducir tiempos de respuesta	

FORMATO P21 Selección de necesidades de capacitación

Se definen los objetivos de la capacitación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

FORMATO P22

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Fecha: 6-Nov-2006

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE CAPACITACIÓN.

Mediante un concenso desarrollado entre el personal Administrativo y Operativo de la empresa, se han analizado y establecido los objetivos generales y específicos a ser alcanzados con una capacitación orientada al personal que participará. Por lo tanto los objetivos que se establecen en la siguiente tabla se han aprobado de manera satisfactoria para ambas partes, garantizando que son concretos y realizables en la empresa. Por tal razón se firman de aprobados en la reunión realizada.

OBJETIVOS GENERALES		CUANDO	QUIEN	HABILIDAD	CAMPO
Objetivo General 1:	El personal el hotel Claire'ss será capaz de trabajar con empowerment en sus actividades diarias	Al final de capacitación	Personal administrativo y operativo	Empoderamiento	Todas las áreas
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		**CUANDO**	**QUIEN**	**HABILIDAD**	**CAMPO**
Objetivo Específico 1:	Conocer que es el empowerment del personal	Al final de capacitación	Personal administrativo	Empoderamiento	Todas las áreas
Objetivo Específico 2:	Aplicar el empowerment en las actividades cotidianas	Al final de capacitación	Personal administrativo y operativo	Empoderamiento	Todas las áreas
Objetivo Específico 3:	Determinar cuales son los beneficios que el empowerment genera en el recurso humano	Al final de capacitación	Personal administrativo y operativo		Todas las áreas

Aprobado por:

Nombre:	Firma
Gisela Henríquez	_____
Ivonne Pineda	_____
Anibal Portillo	_____

FORMATO P 22. Objetivos Generales y específicos de capacitación

Se establecen los temas que van a presentarse en la capacitación dirigida al personal del Hotel Claire'ss.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

CONTENIDOS DE CAPACITACIÓN APROBADOS FORMATO P23

Fecha: 6-Nov-2006

Contenido propuesto para el desarrollo de la capacitación:

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administración, Recursos Humanos Operaciones	Liderazgo	▪ Importancia del liderazgo
		▪ Características del Líder
	Delegación y trabajo en equipo	▪ ¿Qué es Delegar?
		▪ Trabajo en equipo
	Empowerment del personal hotelero	▪ ¿Qué es empowerment?
		▪ Conocimiento, calidad y empowerment
		▪ Características del empowerment
		▪ Integración del personal en el empowerment
		▪ La nueva filosofía de los hoteles
		▪ Aplicación del empowerment

Temario de capacitación aprobado por: Firma

Sofía de Rubio

FORMATO P23. Contenidos de capacitación aprobados

Una vez establecidos los puntos necesarios acerca de la capacitación para el hotel Claire'ss se colocan en la hoja resumen de la capacitación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Introducción Al Empowerment

ÁREA DEL HOTEL

Administrativa
Y Operativa

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	El personal el hotel Claire'ss será capaz de trabajar con

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Conocer que es el empowerment del personal
Objetivo Específico 2:	Aplicar el empowerment en las actividades cotidianas
Objetivo Específico 3:	Determinar cuales son los beneficios que el empowerment genera en el recurso humano

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administración, Recursos Humanos Operaciones	Liderazgo	▪ Importancia del liderazgo
		▪ Características del Líder
	Delegación y trabajo en equipo	▪ ¿Qué es Delegar?
		▪ Trabajo en equipo
	Empowerment del personal hotelero	▪ ¿Qué es empowerment?
		▪ Conocimiento, calidad y empowerment
		▪ Características del empowerment
		▪ Integración del personal en el empowerment
		▪ La nueva filosofía de los hoteles
		▪ Aplicación del empowerment

FORMATO P24. Resumen de datos de capacitación

- **Formatos PROC-03**

Se determinan las características que un capacitador debe presentar para cada uno de los temas de la capacitación.

FORMATO P31

EVALUACION DE CARACTERISTICAS DE UN CAPACITADOR

TEMA DE CAPACITACION	CARACTERISTICA DE LIDERAZGO	CARACTERISTICA DE MENTOR	CARACTERISTICA DE FACILITADOR
Liderazgo	- Facilidad de dirigir un grupo - Empatía con el grupo	- motivador del grupo - creativo - promueve apertura del grupo	- Facilidad de comunicación
Delegación y trabajo en equipo	- Facilidad de dirigir un grupo - Exigencia - Empatía con el grupo	- motivador del grupo - creativo - promueve apertura del grupo - creativo	- Facilidad de comunicación - Claridad en la comunicación
Empowerment del personal hotelero	- Facilidad de dirigir un grupo - Empatía con el grupo - Promotor de empoderamiento	- motivador del grupo - creativo - promueve apertura del grupo	- Facilidad de comunicación - Promueve la inventiva del grupo

FORMATO P31. Evaluación de características de un capacitador

Se definen los roles del capacitador para los temas que se van a impartir.

FORMATO P32

EVALUACION DE ROLES DE UN CAPACITADOR

TEMA DE CAPACITACION	ROLES DE TECNICO O PEDAGOGO	ROLES DE FACILITADOR	ROLES DE EDUCADOR
Liderazgo	Utiliza los métodos y la tecnología que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje.	Adapta el material a los conocimientos y las competencias de los alumnos.	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad dentro de los principios democráticos de la convivencia.
Delegación y trabajo en equipo	Selecciona y utiliza los textos y el material de enseñanza más adecuados.	Adapta el material a los conocimientos y las competencias de los alumnos.	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad dentro de los principios democráticos de la convivencia.
Empowerment del personal hotelero	Utiliza los métodos y la tecnología que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje.	Proporciona técnicas de trabajo y propicia la adquisición de hábitos intelectuales. Capacita para el ejercicio de actividades profesionales	Los prepara para participar activamente en la vida social y cultural.

FORMATO P32. Evaluación de Roles de un capacitador

Las actitudes requeridas para el capacitador se presentan.

FORMATO P33

EVALUACION DE ACTITUDES DE UN CAPACITADOR

TEMA DE CAPACITACION	ACTITUD ASOCIADA
Liderazgo	Sabe su materia, sociable, apertura a los puntos de vista, inclusivo, ameno en su tema, claridad al expresarse, receptivo a retroalimentación
Delegación y trabajo en equipo	Sabe su materia, trabajo en equipo, apertura a los puntos de vista, inclusivo, ameno en su tema, claridad al expresarse
Empowerment del personal hotelero	Sabe su materia, ilustra sus puntos, apertura a los puntos de vista, inclusivo, ameno en su tema, claridad al expresarse

FORMATO P33. Evaluación de actitudes de un capacitador

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	[X]	PLANEAR	[ ]	PROMOVER ALTERNATIVAS
	[X]	DISEÑAR	[X]	EQUILIBRAR
	[ ]	FACILITAR	[ ]	EVALUAR
	[X]	ANALIZAR	[X]	ACTUALIZARSE
	[X]	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	60

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

FORMATO P34. Perfil del Capacitador

- **Formatos PROC-04**

Se procede a distribuir la capacitación en tiempo para los días y horas necesarias.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

FORMATO P41 ASIGNACIÓN DE TIEMPO AL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

Asignación de Tiempo al contenido de la Capacitación

Fecha: 6-Nov-2006

AREA	TEMA	CONTENIDO	TIEMPO ASIGNADO [Horas]
Administración, Recursos Humanos, Operaciones	Liderazgo	Importancia del liderazgo	0,5
		Características del lider	0,5
	Subtotal de tiempo		**1,00**
	Delegación y delegación en equipo	¿Qué es delegar?	0,5
		Trabajo en equipo	0,5
	Subtotal de tiempo		**1,00**
	Empowerment del personal hotelero	¿Qué es el empowerment?	1
		Conocimiento, calidad y empowerment	1
		Características del Empowerment	2
		Integración del personal en el empowerment	1
		La nueva filosofía de los hoteles	1
		Aplicación del empowerment	
	Subtotal de tiempo		**6,00**
	Total de tiempo para capacitación		**8,00**

El Total de Tiempo Asignado para la capacitación es: 8 Horas.

FORMATO P41. Asignación de tiempo a los temas de la capacitación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

TEMAS DE CAPACITACIÓN DISTRIBUIDOS EN DÍAS

FORMATO P42

Fecha: 6-Nov-2006

DÍA 1	DÍA 2
1. Liderazgo	**3. Empowerment del personal hotelero (Cont.)**
Importancia del liderazgo	Características del Empowerment
Características del lider	Integración del personal en el empowerment
2. Delegación y delegación en equipo	La nueva filosofía de los hoteles
¿Qué es delegar?	Aplicación del empowerment
Trabajo en equipo	
3. Empowerment del personal hotelero	
¿Qué es el empowerment?	
Conocimiento, calidad y empowerment	

Por tanto la capacitación diseñada necesita para su desarrollo un total de:

2 Días

FORMATO P42 Temas de capacitación distribuidos por días

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha: 6 de Noviembre de 2006

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	x
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	x
Estudio de casos	
Demostración de modelos	
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes		Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices		Marcadores	
Folletos		Fichas Post-it	
Refrigerio		Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad
Impresiones	10
Copias	30

FORMATO P43. Selección de Recursos materiales para capacitación

- **Formatos PROC-05**

Se realiza la logística de los recursos materiales para la capacitación que se ha diseñado.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

COTIZACIÓN DE PRECIOS DE ARTÍCULOS PARA CAPACITACIONES

FORMATO P51

FECHA: 6 de Noviembre de 2006

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para adquirir los recursos materiales necesarios para la capacitación

Cotización [x] Artículos a utilizar en la capacitación [ ]

NOMBRE DEL ARTÍCULO	EMPRESA COTIZANTE	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO DE ARTICULOS
Lapiceros	Ciber Vanessa	3	$0.50	$1.50
Impreciones	Ciber Vanessa	10	$0.10	$1.00
Copias	Ciber Vanessa	30	$0.03	$0.90
COSTO TOTAL				$3.40

FORMATO P51. Cotización de precios de artículos para capacitación

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

COTIZACIÓN DE EQUIPO MULTIMEDIA

FORMATO P52

FECHA: 6 de Noviembre de 2006

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para alquilar el equipo multimedia para ser utilizado en las capacitaciones:

Cotización [ ] Artículos a utilizar en la capacitación [x]

NOMBRE DEL EQUIPO	EMPRESA COTIZANTE	HORAS REQUERIDAS	ALQUILER POR HORA	COSTO DE ALQUILER
Equipo Multimedia	Ciber Vanessa	8 horas	$12.00/hora	$96.00
COSTO TOTAL				$96.00

FORMATO P52. Cotización de Equipo multimedia

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
CARTA DE INVITACIÓN A CAPACITACIONES

San Miguel, 6 de Noviembre de 2006

Al personal del Hotel

Reciban un cordial saludo de parte de la Administración General del Hotel Claire´ss, deseándole éxitos personales y profesionales.

El motivo de la presente es para hacerle la atenta invitación a que participe en la capacitación denominada **INTRODUCCIÓN AL EMPOWERMENT** a ser desarrollada por la señorita Gloria Ivonne Pineda durante las fechas de **7 de noviembre** al **8 de noviembre** en las locaciones de **Sala Comun del Hotel Claire´ss.** Tal capacitación está dirigida al personal del hotel con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, así como también brindarle al personal la gran oportunidad de mejorar en sus conocimientos laborales y personales.

Me suscribo a usted, recalcando su valiosa participación en la capacitación,

Atentamente
Sofía de Rubio

FORMATO P53. Carta de invitación a capacitaciones

Para el desarrollo de este paso se necesitan los siguientes recursos.

Tabla 226: Costo de Validación Paso 3 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$15.00**

Paso 4. Ejecución de la Capacitación

Se imparten al personal del Hotel Claire'ss los temas establecidos en la preparación de la capacitación. La capacitación puede impartirse al personal en 2 jornadas, es decir que se necesitaron 2 días para cubrir el temario diseñado.

Mediante la capacitación que se impartió al personal del hotel, tanto administrativo como operativo, se logro brindar los aspectos básicos sobre el liderazgo en las empresas, la delegación del trabajo y la integración del personal en el modelo a las personas que trabajan en el hotel. (Ver anexo 26)

Los recursos necesarios se presentan a continuación.

Tabla 227: Costo de Validación Paso 4 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo asesor	2	Recurso Humano	$20.00
		Equipo Multimedia	$100.00
	Horas por dia	Salon	$50.00
	4	Refrigerios	$5.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$180.00**

Paso 5. Desarrollar la visión, misión, y organización del Hotel

Este paso se desarrolla en los pasos 1 al 14 de la técnica Hoshin Kanri (ver la validación de estos pasos).

Los costos asociados a este paso con calculados para cada uno de los pasos de Hoshin Kanri.

Paso 6. Diseñar Puestos de Trabajo

Para la realización de este paso se siguió la metodología planteada en la técnica, adaptando los procesos seleccionados al del Hotel Claire'ss: Teniéndose los siguientes resultados:

- Proceso de selección y reclutamiento de personal

Se utilizara el proceso descrito en el Procedimiento 06 (PROC-06).

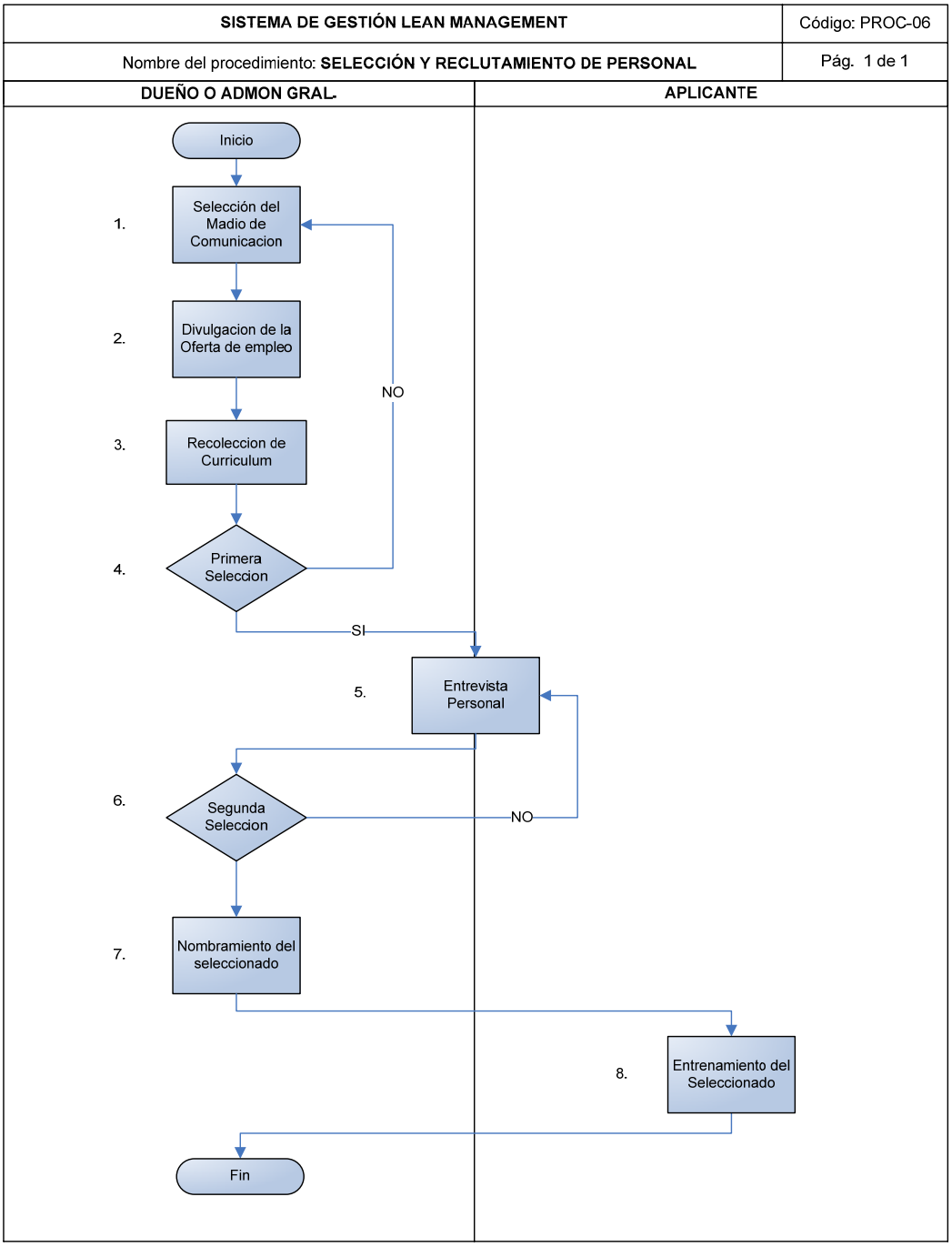


Figura 95: Flujograma de PROC-06

- Manual de Políticas de la empresa

Este se desarrollo según lo establecido con la técnica llegando a obtener el siguiente manual.

MANUAL DE POLÍTICAS

a) COMPROMISO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.

Los dueños del Hotel Claire´ss, junto al Encargado, son los responsables de fijar la política de calidad, los objetivos, los indicadores de calidad y también de diseñar y poner en marcha la organización del hotel, para así lograr los objetivos planteados.

Aunque el encargado del hotel en ausencia del dueño tome las decisiones referentes a la calidad en un momento determinado, la última responsabilidad cae siempre en los dueños, que por otra parte manifiesta clara y explícitamente su compromiso con el negocio. Los dueños son quienes proporcionan los medios para la aplicación del sistema de gestion administrativa Lean Management.

b) POLÍTICAS GENERALES.

Política No 1. Lograr la fidelidad del cliente

1.1 Conocer cuales son las expectativas del cliente para estar informado en todo momento de lo que este quiere, sus necesidades, sus requerimientos, etc. (preguntado, haciendo encuestas, analizado quejas y sugerencias, etc.).

1.2. Llevar un control de las quejas u observaciones realizadas por el cliente (teniendo siempre en cuenta que esto será el camino hacia la mejora del hotel). Hay que conseguir que el cliente no se queje.

1.3 En el momento de prestar el servicio se debe de lograr la máxima satisfacción del cliente de la forma mas eficiente posible (cero errores, reduciendo el tiempo de los procesos el máximo posible, quitando procesos que no añaden valor al cliente, etc.).

Política No 2. Personal del hotel satisfecho

2.1 Lograr que el personal del hotel se encuentre motivado (darles responsabilidades, premiarles cuando hagan las cosas bien o cumplan el plan de calidad, fomentando que aporten sugerencias y soluciones, Haciendo uso del Sistema de Reconocimientos del Hotel Claire'ss)

2.2 Ofrecer una constante formación y capacitación. Los empleados deben de ser sometidos al plan de formación que el hotel en los aspectos de atención al cliente y Mantenimiento de las Instalaciones.

2.3 Participación activa en los procesos de la empresa. Se les va a premiar, de acuerdo al sistema de Reconocimiento que determine el hotel, con el fin de reconocer el esfuerzo que estos realicen en su trabajo.

MANUAL DE POLÍTICAS

Política No 3. Mejora continua

El hotel Claire´ss no debe de quedarse en un nivel de calidad por mucho tiempo, esto ocasiona que el hotel se vea en la necesidad de buscar la forma de mejorar los procedimientos actuales que posea, siempre para conseguir si fin ultimo que es la satisfacción de la necesidad de alojamiento que el cliente posee. Para conseguirlo se marcan las siguientes políticas:

3.1 Lograr que el servicio sea prestado a nivel de cero errores. Para que el cliente quede 100% satisfecho es necesario que el servicio sea justamente lo que el se encuentre solicitando. El objetivo del Hotel Claire´ss es que los errores en los procesos sean anulados.

3.2 Alcanzar la reducción en tiempo de los procesos mas largos y tardíos para el cliente. El hotel Claire´ss reconoce que el tiempo del cliente es muy valioso y por lo tanto debe de cuidarlo. Por lo que se busca reducir el tiempo de los procesos (quitando pasos innecesarios que no aporten valor añadido al cliente, reduciendo errores, etc.)

3.3 El hotel Claire´ss esta pendiente de las quejas y las sugerencias que el cliente se encuentra realizando constantemente para poder analizarlas y junto con el equipo de trabajo llegar a conclusiones y buscar soluciones.

3.4 Se están estudiando constantemente los procedimientos actuales que realice la empresa con el fin de buscar y estudiar los pasos que se puedan eliminar o buscar formas diferentes de realizar el proceso de una forma más eficiente.

La calidad de los servicios ofertados se debe de reconocer en la Zona Oriental, con el fin de marcar la clara diferencia entre los demás Hoteles de Ciudad.

- Manual de puestos de Trabajo

Sistema de Gestion Lean Management *Formato 104*
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

NOMBRE DEL PUESTO	GERENCIA GENERAL
CÓDIGO:	00
FECHA DE REVISIÓN:	17/Noviembre/2006
PERTENECE AL AREA DE:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO	DIRECCION / DUEÑOS

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Como Mínimo Bachillerato.

EXPERIENCIA PREVIA

- Cargos de administración de negocios o empresas.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Conocimiento básico manejo de personal
- Ingles a nivel básico

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

- Computadora
- Impresor
- Internet
- Fax

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejo de personal
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de organizar equipos de trabajo
- Capacidad de trabajar con base a logro de metas
- Capacidad de resolver conflictos
- Aptitud para las ventas
- Liderazgo

FORMATO 105

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

NOMBRE DEL PUESTO	GERENCIA GENERAL
CÓDIGO:	00
FECHA DE REVISIÓN:	17/Noviembre/2006
PERTENECE AL AREA DE:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO	DIRECCION / DUEÑOS

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Realizar un monitoreo completo de las actividades que se realizan en el hotel Claire'ss tanto en labores administrativas como de operaciones; este último mediante una planeación y control de las actividades que sean realizadas en el hotel Claire'ss.

Principales actividades y responsabilidades

A. Mantener un control permanente de todas las actividades del hotel Claire'ss, en cuanto a su organización y asignación de responsabilidades.

B. El gerente general es responsable de definir e interpretar las politicas establecidas para el personal del hotel Claire'ss.

C. Es el responsable de aplicar con exito las mejoras que se vayan a implementar en el hotel Claire'ss.

D. Es el que puede modificar alguna política, en conciliación con la dirección del hotel o dueños, y ocasionalmente puede estar autorizado a omitirlas por completo.

E. Es el responsable del correcto desempeño de las obligaciones de cada area del hotel Claire'ss; Para ello requiere de un conocimiento funcional de todas las fases del servicio de alojamiento ofrecido y si aplica, de los servicios adicionales del hotel.

F. Velar por la publicidad y promoción de los servicios del hotel.

G. Ser la imagen publica del hotel, y prestar especial atención a la satisfacción de sus huéspedes.

Sistema de Gestión Lean Management *Formato 104*
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

NOMBRE DEL PUESTO	RECEPCIONISTA
CÓDIGO:	01
FECHA DE REVISIÓN:	17/Noviembre/2006
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES
JEFE INMEDIATO	GERENCIA GENERAL

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Mínimo Bachiller.

EXPERIENCIA PREVIA

- Cargos similares de atención al cliente

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Seminarios de atención al cliente
- Buena Educación

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

- Computadora
- Impresores
- Internet
- Fax
- Comunicadores

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Buenas relaciones personales
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de trabajar con base a logro de metas
- Capacidad de negociar precios
- Cordialidad
- Buena Presentación

Sistema de Gestión Lean Management *Formato 104*
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

NOMBRE DEL PUESTO	RECEPCIONISTA
CÓDIGO:	01
FECHA DE REVISIÓN:	17/Noviembre/2006
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES
JEFE INMEDIATO	GERENCIA GENERAL

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Ser la imagen del hotel para recibir al cliente que busca los servicios del hotel proporcionándole la información necesaria sobre el Hotel Claire'ss para poder alojarse en el mismo.

Principales actividades y responsabilidades

A. Recibir al cliente en el momento que solicite los servicios de alojamiento.

B. Proporcionar al cliente la información necesaria acerca de los tipos de habitaciones con las que cuenta el hotel Claire'ss, así como os atractivos del hotel, servicios anexos, disponibilidad de habitaciones, etc.

C. Aportar la retroalimentación de la experiencia del puesto para transmitir los comentarios del cliente a la administración general del hotel Claire'ss.

D. Llevar un control de ingresos y salidas de clientes alojados en el hotel Claire'ss

E. Llevar un control de visitas por cliente para ofrecerles beneficios como clientes frecuentes.

F. Atender al cliente en cualquier imprevisto que se le presente facilitándole soluciones concretas y a tiempo de sus necesidades.

G. Estar constantemente informado del acontecer de la ciudad de San Miguel con el fin de transmitir esa información a los clientes e motivando la decisión de hospedarse en Hotel Claire'ss.

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	Formato 104
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

NOMBRE DEL PUESTO	Mantenimiento de las Habitaciones
CÓDIGO:	02
FECHA DE REVISIÓN:	17/Noviembre/2006
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES
JEFE INMEDIATO	GERENCIA GENERAL

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Mínimo Noveno Grado

EXPERIENCIA PREVIA

- De preferencia, aunque no es indispensable

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- No es necesaria

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

- Ninguno

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Buena conducta
- Buenas relaciones personales
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de resolver conflictos
- Cordialidad
- Buen servicio
- Honradez
- Responsabilidad

Sistema de Gestión Lean Management *Formato 104*
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

NOMBRE DEL PUESTO	Mantenimiento de las Habitaciones
CÓDIGO:	02
FECHA DE REVISIÓN:	17/Noviembre/2006
PERTENECE AL AREA DE:	OPERACIONES
JEFE INMEDIATO	GERENCIA GENERAL

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Atender las necesidades del cliente que se le presenten en su servicio de alojamiento con el fin de proporcionar una habitación adecuada a sus requerimientos.

Principales actividades y responsabilidades

A. Velar por las necesidades en las habitaciones de los huéspedes del hotel Claire'ss.

B. Mantener el aseo de las habitaciones tanto internas como externas, para poder brindar un servicio de calidad al cliente y que este lo capte como tal.

C. Mantener el inventario de accesorios de la habitación en un nivel aceptable, esto incluye el hecho de chequear constantemente la falta de alguno de estos.

D. Responsables de reportar la falta de algún accesorio de habitación así como de algún desperfecto detectado en la habitación durante el Chequeo de salida del cliente.

E. Dar seguimiento al mantenimiento general de las instalaciones de la habitación y asegurar el buen estado de estas en el momento de recibir un cliente.

F. Preparar la habitación para que se encuentre lista para su uso, así como la limpieza de esta en el momento de salida del cliente.

G. Asegurarse de que el cliente cancele cualquier daño o avería realizada a las instalaciones del hotel Claire'ss.

Los Costos en que se incurrieron para este paso fueron:

Tabla 228: Costo de Validación Paso 6 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo asesor	3	Recurso Humano	$30.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$35.00**

Paso 7. Alineación de objetivos de puestos con los del Hotel

Se realizo la reunión con todo el personal en la que se desarrollo según la siguiente agenda Formato 102.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato 102

AGENDA DE REUNION

FECHA DE REUNIÓN: **21-Noviembre-2006**

MOTIVO DE REUNION: ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

PUNTOS A TRATAR	ACUERDOS
+ Saludo e Introducción a la Reunión	NINGÚN PROBLEMA
+ Exponer el contenido y estructura de cada puesto de trabajo	NINGÚN PROBLEMA
+ Descubrir como contribuyen los objetivos del puestos con los del negocio	TOTAL ACUERDO
+ Aclarar dudas del personal	INICIALMENTE MUCHAS DUDAS Y FINALMENTESTODAS ACLARADAS

FORMATO 102. Agenda de Reunión

Los Costos en que se incurrieron para este paso fueron:

Tabla 229: Costo de Validación Paso 7 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y personal del hotel	1	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	5	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 8. Creación del medio de información y retroalimentación de equipos

- Círculos de calidad: Los empleados del hotel se reunirán quincenalmente con los dueños con la misión de analizar los problemas presentados en el Hotel Claire´ss y darle las soluciones definitivas. Para el caso de la validación este paso se desarrollo en una reunión para solventar los inconvenientes que continúan presentando se en el hotel después de las mejoras implementadas encontrándose: Aun que no se recibió como una queja algunos de los clientes comentaron la necesidad de los clientes de servicios complementarios, problema que se a considerado en la Planeación Hoshin y que pronto se vera resuelto.
- El registro de las quejas se llevara en una pizarra de uso interno de empleados y esta será la base de la reunión de los círculos de calidad.
- Las reuniones pre-turno no son necesarias ya que no hay turnos rotativos.

Los Costos en que se incurrieron para este paso fueron:

Tabla 230: Costo de Validación Paso 8 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 9. Establecimiento del sistema de reconocimientos al personal del Hotel

Se estableció este paso con la dueña Sofía de Rubio llegándose a establecer el siguiente sistema de reconocimiento:

La Dueña asignara puntuaciones a cada empleado semanalmente por su desempeño teniéndose de 1 a 5 puntos de calificación por acción realizada asignándolo por la importancia de alguna de las siguientes acciones:

- Obtener información del cliente, la cual sea útil para poder realizar alguna mejora en los procedimientos actuales de la empresa.
- Recibir una queja del cliente y que esta haya sido bien respondida y documentada.
- Aportar sugerencias e ideas que lleven a la solución de problemas o mejoras en los procesos
- En cualquier otro aspecto que la administración quiera premiar como dedicación a la empresa, un trato especialmente bueno con el cliente, una mejora continua muy destacada o cualquier cosa similar.

La lista de premios es la siguiente

- Con 50 puntos se obtiene una cena en cualquier restaurante que sea asignado por la administración del hotel. ($50)
- Con 100 puntos un viaje de fin de semana para dos personas a la playa con estancia y alimentación pagada ($100)
- Con 200 puntos una bonificación de $250.00

Los costos para realizar este sistema de reconocimientos fueron los siguientes:

Tabla 231: Costo de Validación Paso 9 Empowerment

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$5.00**

3. Aplicación de la Técnica Hoshin Kanri

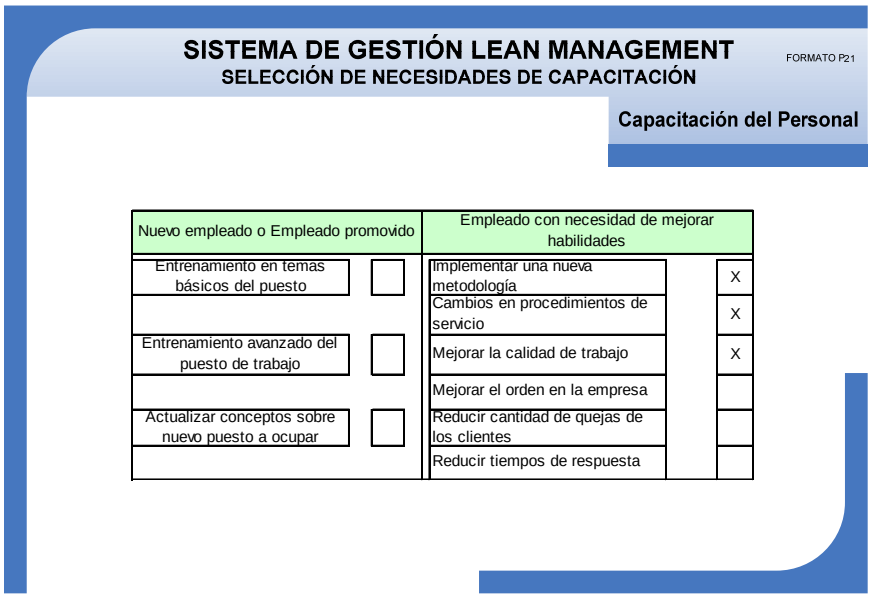
Paso 1. Preparación de la Capacitación

Se procede a preparar la capacitación que deberá ser impartida al personal del hotel Claire'ss, para lo cual se siguen los pasos sugeridos en los procedimientos de capacitación para definir los temas más adecuados para ser impartidos al personal, se establecen los recursos materiales necesarios, se deciden las fechas y horarios para desarrollar la capacitación.

Para la preparación de la capacitación se siguen los pasos que se han establecido completando los formatos respectivos.

- **Formatos PROC-02**

Las necesidades de capacitación para el hotel Claire'ss se definieron.



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
SELECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
FORMATO P21
Capacitación del Personal

Nuevo empleado o Empleado promovido		Empleado con necesidad de mejorar habilidades	
Entrenamiento en temas básicos del puesto		Implementar una nueva metodología	X
		Cambios en procedimientos de servicio	X
Entrenamiento avanzado del puesto de trabajo		Mejorar la calidad de trabajo	X
		Mejorar el orden en la empresa	
Actualizar conceptos sobre nuevo puesto a ocupar		Reducir cantidad de quejas de los clientes	
		Reducir tiempos de respuesta	

FORMATO P21. Selección de necesidades de capacitación

Se definen los objetivos para la capacitación en Hoshin Kanri.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT FORMATO P22

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE CAPACITACIÓN.

Fecha: 6-Nov-2006

establecido los objetivos generales y específicos a ser alcanzados con una capacitación orientada al personal que participará. Por lo tanto los objetivos que se establecen en la siguiente tabla se han aprobado de manera satisfactoria para ambas partes, garantizando que son concretos y realizables en la empresa. Por tal razón se firman de aprobados en la reunión realizada.

OBJETIVOS GENERALES		CUANDO	QUIEN	HABILIDAD	CAMPO
Objetivo General 1:	Preparación del personal de la empresa para la adopción de la filosofía a implementar en el hotel	Durante la capacitación	Personal administrativo y operativo	Planeaciión estratégica	Todas las áreas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		CUANDO	QUIEN	HABILIDAD	CAMPO
Objetivo Específico 1:	Preparar al personal aministrativo en la planeación estratégica	Durante la capacitación	Personal administrativo	Planeación estratégica	Todas las áreas
Objetivo Específico 2:	Personal del hotel con conocimiento de los fundamentos de Hoshin Kanri y sus beneficios	Al final de capacitación	Personal administrativo y operativo	Planeaciión estratégica	Todas las áreas
Objetivo Específico 3:	Personal del hotel con capacidades para la realización el benchmarking	Al final de capacitación	Personal administrativo y operativo	Investigación benchmarking	Todas las áreas

Aprobado por:

Nombre:	Firma
Gisela Henríquez	_____
Ivonne Pineda	_____
Aníbal Portillo	_____

FORMATO P22. Objetivos generales y específicos de capacitación

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN

FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Introducción a Hoshin Kanri

ÁREA DEL HOTEL

Administrativa
Y Operativa

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Preparacion del Personal de la Empresa para la adopcion de la Filosofia a Implementar en el Hotel.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Preparar al personal Administrativo en la Planeacion Estrategica
Objetivo Específico 2:	Personal del Hotel con conocimiento de los Fundamentos de Hoshin Kanri y sus Beneficios
Objetivo Específico 3:	Personal del Hotelcon capacidades para la realizacion del Benchmarking

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
Administrativa	Planeación Estratégica	¿Qué es la Planeación Estratégica?
		Evolución de la Planeación Estratégica
		Importancia de la Planeación Estratégica
		Proceso de Planeación Estratégica
		Procesos Para Establecer Objetivos
	Hoshin Kanri	Programación funcional a mediano plazo
		Conceptualización del Hoshin Kanri
		Objetivos del Hoshin Kanri
		Elementos de Hoshin
		Ventajas de Hoshin
	Benchmarking	Definición
		Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo)
		categorías del Benchmarking
		Metodología
		Factores Críticos del Éxito
Operativa	Hoshin Kanri	Programación funcional a mediano plazo
		Conceptualización del Hoshin Kanri
		Objetivos del Hoshin Kanri
		Elementos de Hoshin
		Ventajas de Hoshin
	Benchmarking	Definición
		Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo)
		categorías del Benchmarking
		Metodología
		Factores Críticos del Éxito
	Cliente	La Satisfacción del Cliente, Parámetro Clave de la Gestion
		Detección e Identificación de Necesidades y Expectativas del Cliente
		Método de Medición de la satisfacción del Cliente.
		Analisis de la medicion de la satisfaccion del cliente. Planes de mejora

FORMATO P24.Resumen de datos de capacitación

- **Formatos PROC-03**

Se determinan las características que un capacitador debe presentar para cada uno de los temas de la capacitación.

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	[X]	PLANEAR	[ ]	PROMOVER ALTERNATIVAS
	[X]	DISEÑAR	[X]	EQUILIBRAR
	[X]	FACILITAR	[ ]	EVALUAR
	[X]	ANALIZAR	[X]	ACTUALIZARSE
	[X]	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	70

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

FORMATO P34. Perfil del capacitador

- **Formatos PROC-04**

Se procede a distribuir la capacitación en tiempo para los días y horas necesarias.

FORMATO P41. Asignación del tiempo al contenido de capacitación

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

ASIGNACIÓN DE TIEMPO AL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

FORMATO P41

Asignación de Tiempo al contenido de la Capacitación

Fecha: 6 de noviembre de 2006

AREA	TEMA	CONTENIDO	TIEMPO ASIGNADO [Horas]
Administración	Planeación estratégica	¿Qué es la Planeación Estratégica?	0,1
		Evolución de la Planeación Estratégica	0,5
		Importancia de la Planeación Estratégica	0,2
		Proceso de Planeación Estratégica	0,2
		Procesos Para Establecer Objetivos	0,2
		Subtotal de tiempo	**1,20**
	Hoshin Kanri	Programación funcional a mediano plazo	0,10
		Conceptualización del Hoshin Kanri	0,50
		Objetivos del Hoshin Kanri	0,20
		Elementos de Hoshin	0,2
		Ventajas de Hoshin	0,2
		Subtotal de tiempo	**1,20**
	Benchmarking	Definición	0,1
		Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo)	0,1
		Categorías del Benchmarking	0,1
		Metodología	0,1
		Factores Críticos del Éxito	1
		Subtotal de tiempo	**1,40**
Operativa	Hoshin Kanri	Programación funcional a mediano plazo	0,20
		Conceptualización del Hoshin Kanri	0,50
		Objetivos del Hoshin Kanri	0,20
		Elementos de Hoshin	0,40
		Ventajas de Hoshin	0,20
		Subtotal de tiempo	**1,50**
	Benchmarking	Definición	0,20
		Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo)	0,20
		categorías del Benchmarking	0,20
		Metodología	0,50
		Factores Críticos del Éxito	0,20
		Subtotal de tiempo	**1,30**
	Cliente	La Satisfacción del Cliente, Parámetro Clave de la Gestion	0,20
		Detección e Identificación de Necesidades y Expectativas del Cliente	0,20
		Método de Medición de la satisfacción del Cliente.	0,50
		Análisis de la medición de la satisfacción del cliente. Planes de mejora	0,50
		Subtotal de tiempo	**1,40**
		Total de tiempo para capacitación	**8,00**

El Total de Tiempo Asignado para la capacitación es: 8 Horas.

Se determina la cantidad de días necesarios para el desarrollo de la capacitación.

FORMATO P42. Temas de capacitación distribuidos en días

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

TEMAS DE CAPACITACIÓN DISTRIBUIDOS EN DÍAS

FORMATO P42

Fecha: 6-Nov-2006

1. Planeación estratégica	**4. Hoshin Kanri**
¿Qué es la Planeación Estratégica?	Programación funcional a mediano plazo
Evolución de la Planeación Estratégica	Conceptualización del Hoshin Kanri
Importancia de la Planeación Estratégica	Objetivos del Hoshin Kanri
Proceso de Planeación Estratégica	Elementos de Hoshin
Procesos Para Establecer Objetivos	Ventajas de Hoshin
2. Hoshin Kanri	**5. Benchmarking**
Programación funcional a mediano plazo	Definición
Conceptualización del Hoshin Kanri	Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo)
Objetivos del Hoshin Kanri	categorías del Benchmarking
Elementos de Hoshin	Metodología
Ventajas de Hoshin	Factores Críticos del Éxito
3. Benchmarking	**6. Cliente**
Definición	La Satisfacción del Cliente, Parámetro Clave de la Gestion
Aspectos (Calidad, Productividad y Tiempo)	Detección e Identificación de Necesidades y Expectativas del Cliente
Categorías del Benchmarking	Método de Medición de la satisfacción del Cliente.
Metodología	Análisis de la medición de la satisfacción del cliente. Planes de mejora
Factores Críticos del Éxito	

Por tanto la capacitación diseñada necesita para su desarrollo un total de:

2 Días

La selección de los recursos materiales para la capacitación es la siguiente

FORMATO P43. Selección de recursos materiales para capacitación

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha: 6 de Noviembre de 2006

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	x
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	x
Estudio de casos	
Demostración de modelos	
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes		Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices		Marcadores	
Folletos		Fichas Post-it	
Refrigerio		Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad
Impresiones	10
Copias	30

- **Formatos PROC-05**

Se realiza la logística de los recursos materiales para la capacitación que se ha diseñado.

FORMATO P51. Cotización de precios de artículos para capacitaciones

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

COTIZACIÓN DE PRECIOS DE ARTÍCULOS PARA CAPACITACIONES

FORMATO P51

FECHA: 6 de Noviembre de 2006

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para adquirir los recursos materiales necesarios para la capacitación

Cotización [x] Artículos a utilizar en la capacitación [ ]

NOMBRE DEL ARTÍCULO	EMPRESA COTIZANTE	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO DE ARTICULOS
Lapiceros	Ciber Vanessa	3	$0.50	$1.50
Impreciones	Ciber Vanessa	10	$0.10	$1.00
Copias	Ciber Vanessa	30	$0.03	$0.90
COSTO TOTAL				$3.40

FORMATO P52. Cotización de equipo multimedia

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

FORMATO P52

COTIZACIÓN DE EQUIPO MULTIMEDIA

FECHA: 6 de Noviembre de 2006

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para alquilar el equipo multimedia para ser utilizado en las capacitaciones:

Cotización [ ] Artículos a utilizar en la capacitación [x]

NOMBRE DEL EQUIPO	EMPRESA COTIZANTE	HORAS REQUERIDAS	ALQUILER POR HORA	COSTO DE ALQUILER
Equipo Multimedia	Ciber Vanessa	8 horas	$12.00/hora	$96.00
COSTO TOTAL				$96.00

FORMATO P53. CARTA DE INVITACIÓN A CAPACITACIONES

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
CARTA DE INVITACIÓN A CAPACITACIONES

San Miguel, 6 de Noviembre de 2006

Al personal del Hotel

Reciban un cordial saludo de parte de la Administración General del Hotel Claire´ss, deseándole éxitos personales y profesionales.

El motivo de la presente es para hacerle la atenta invitación a que participe en la capacitación denominada **INTRODUCCIÓN A HOSHIN KANRI** a ser desarrollada por la señorita Gisela Alexandra Henríquez Lemus durante las fechas de 8 **de noviembre** al **9 de noviembre** en las locaciones de **Sala Común del Hotel Claire´ss.** Tal capacitación está dirigida al personal del hotel con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, así como también brindarle al personal la gran oportunidad de mejorar en sus conocimientos laborales y personales.

Me suscribo a usted, recalcando su valiosa participación en la capacitación,

Atentamente
Sofía de Rubio

Para este paso se asignan los siguientes recursos.

Tabla 232: Costo de Validación Paso 1 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$15.00**

Paso 2. Reunión con el Personal.

Mediante una reunión se logró ofrecer al personal los conceptos más básicos acerca de Hoshin Kanri en los que logren solventar algunas dudas al respecto, así como conocer las expectativas que el personal tenga en cuanto a la metodología que se va a aplicar.

Los costos para este paso fueron:

Tabla 233: Costo de Validación Paso 2 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

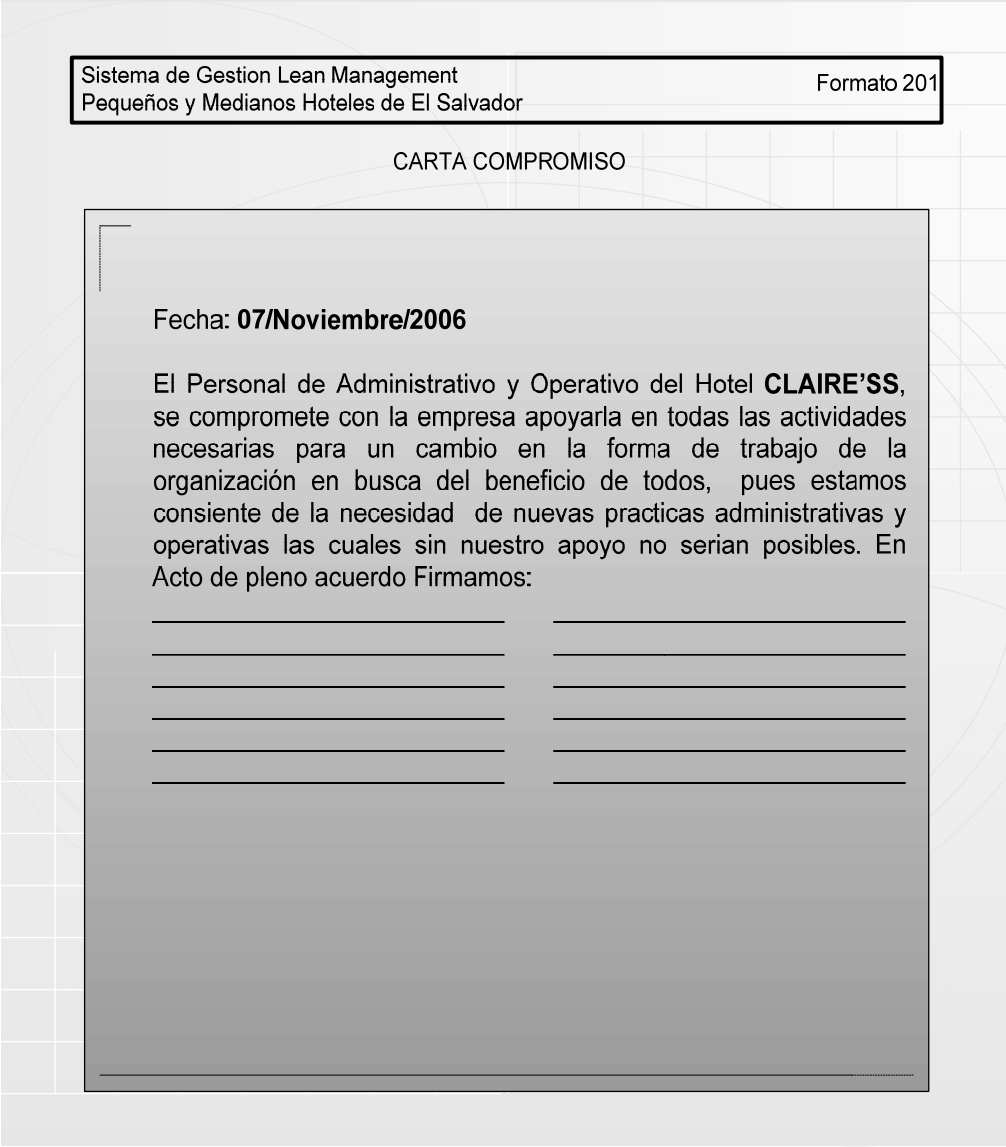
Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y Equipo Asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$5.00
	1	Refrigerios	$5.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 3. Capacitación

Mediante el seguimiento de los pasos que se establecieron en la preparación de la capacitación se ofreció al personal del hotel toda la temática diseñada, además se logró establecer un compromiso por parte del personal en apoyar las actividades promovidas y requeridas para la puesta en marcha la metodología del Hoshin Kanri.

El contenido de la capacitación se encuentra desarrollado en el Anexo 27.

El compromiso también se establece mediante la firma de un formato para que los empleados se comprometan a trabajar para lograr la meta de implementar la metodología.



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador
Formato 201

CARTA COMPROMISO

Fecha: **07/Noviembre/2006**

El Personal de Administrativo y Operativo del Hotel **CLAIRE'SS**, se compromete con la empresa apoyarla en todas las actividades necesarias para un cambio en la forma de trabajo de la organización en busca del beneficio de todos, pues estamos consiente de la necesidad de nuevas practicas administrativas y operativas las cuales sin nuestro apoyo no serian posibles. En Acto de pleno acuerdo Firmamos:

Para este paso se han asignado la siguiente cantidad de recursos.

Tabla 234: Costo de Validación Paso 3 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador
Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Asesor	2	Recurso Humano	$20.00
		Equipo Multimedia	$100.00
	Horas por dia	Salon	$50.00
	4	Refrigerios	$10.00
		Capacitador	$200.00
		Papeleria	$20.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$400.00**

Paso 4. Establecer un equipo de Benchmarking.

EEste equipo está formado por empleados de la empresa tanto de nivel administrativo como operativo y una persona externa con conocimientos de la técnica, que en este caso será sustituido por el equipo asesor encargado del sistema de gestión.

Luego de la convocatoria al personal se definió el equipo encargado de realizar el Benchmarking para el Hotel.

Para este paso los recursos materiales necesarios son los siguientes.

Tabla 235: Costo de Validación Paso 4 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$5.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 5. Preparación de la investigación.

Definición de los elementos que se necesitan analizar.

Mediante el establecimiento de un equipo de trabajo para aplicar el Benchmarking, se generó una lluvia de ideas en el hotel, sobre aquellos elementos que se desean conocer de las empresas hoteleras consideradas como fuertes en el entorno del Hotel Claire'ss.

De la lluvia de ideas realizada se obtienen los puntos que interesan al hotel Claire'ss sobre como son desarrollados por las empresas hoteleras que consideran como líderes en su entorno:

- Proceso de chequeo de los clientes
- Servicios adicionales
- Rango de precios en servicios de alojamiento
- Formas de pago por servicios de alojamiento
- Instalaciones del hotel y sus habitaciones
- Medidas a tomar cuando los clientes dañan equipo o mobiliario del hotel.

Determinación de los clientes a utilizar en Benchmarking

La definición de la unidad muestra a ser utilizada en el desarrollo del benchmarking es importante para contar con las características básicas que permitan conocer los hoteles a ser investigados.

- El tipo de hotel que será utilizado en la investigación del Benchmarking serán los hoteles de tipo ciudad, que sean de tamaño mediano y se encuentren ubicados en la ciudad de San Miguel.
- Se han identificado junto al equipo de benchmarking los diferentes hoteles que se consideran como los mejores en el rubro y que se encuentran ubicados en la misma ciudad que el hotel Claire'ss.
- El listado de los hoteles es el siguiente:
    - Hotel Florencia
    - Hotel de Don Julio
    - Hotel Trópico Inn
    - Hotel King Palace
    - Hotel Continental
    - Hotel Villa Real
    - Hotel del Centro

Programa del proyecto

Para iniciar con el desarrollo del Benchmarking es importante establecer los parámetros iniciales con los que se pondrá en marcha el proceso de investigación:

- Los aspectos investigados durante el desarrollo del benchmarking son: el proceso de chequeo de los clientes, la existencia de servicios adicionales al alojamiento, rango de precios en servicios de alojamiento, formas de pago por servicios de alojamiento, instalaciones de los hoteles y sus habitaciones, medidas a tomar cuando los clientes dañan equipo o mobiliario del hotel.
- La recolección de la información se realizó mediante una guía breve de entrevistas, la utilización de una check list para las habitaciones e instalaciones.
- La recolección se realiza mediante visitas técnicas en los hoteles del Benchmarking.
- La duración estimada para la investigación para cada hotel es de 1 hora, considerando el tiempo del desarrollo de la visita técnica, la entrevista y el chequeo de las instalaciones.

Formas de registro uniforme

El equipo Benchmarking ha definido el tipo de instrumentos a ser utilizados para llevar un registro de la información que será investigada en los hoteles muestra del benchmarking.

- Visita técnica: lo cual significa que el equipo benchmarking necesita realizar una visita al hotel que será investigado.
- Guía de entrevista: se estructura una entrevista corta sobre los aspectos que necesitan ser indagados, para ello se coloca la muestra del instrumento diseñado:

GUIA DE ENTREVISTA PARA BENCHMARKING DEL HOTEL CLAIRE'SS

Nombre de la Empresa: _____

1. ¿Cual es la secuencia de pasos que un cliente sigue desde el momento que busca alojamiento en un Hotel?
2. ¿Con qué otros servicios anexos al alojamiento cuentan en el hotel?
3. Rangos de precios de las habitaciones de los hoteles
4. ¿Cuáles son las formas de pago con las que cuentan?
5. ¿Qué medidas toma el hotel cuando un cliente daña equipo o mobiliario del hotel?

- CheckList

LISTA DE CHEQUEO

HOTEL

Instalaciones del Hotel		**Servicios Extras del Hotel**	
Piscina	☐	Tour Personalizado	☐
Equipo De Piscina	☐	Acceso a Internet	☐
Juegos Recreativos	☐	Lavandería	☐
Área de Jardín	☐	Seguridad Privada	☐
Muebles De Jardín	☐	Valet Parking	☐
Sala Común	☐	Botones	☐
Terraza (Sillas Y Mesas)	☐		
Capilla	☐		
Estacionamiento Privado	☐		
Restaurante (Cafetería)	☐		
Bar	☐		
Salón de Reuniones	☐		

HABITACIONES

Muebles		**Extras de la Habitación**	
Cama	☐	Radio	☐
Respaldo para cama	☐	Despertador	☐
Mesa de noche	☐	Televisor con cable	☐
Lámpara de noche	☐	Cama adicional	☐
Gavetero	☐	Agua para beber	☐
Colgadores de ropa	☐	Aire acondicionado	☐
Closet	☐	Sonido central	☐
Espejo	☐	Teléfono	☐
Sillones o sillas	☐	Guía Telefónica	☐
Escritorio	☐	Comida a la Carta	☐
Mesa de sala	☐	Desayuno Incluido en la Habitación	☐
Ventilador	☐	Cochera para cada habitación	☐
Alfombras	☐		
Reloj	☐		
Mini refrigerador	☐		
Accesorios decorativos	☐		

Baño

Privado ☐ **Común** ☐

Lavamanos	☐	Jabón	☐
Espejo	☐	Toallas	☐
Inodoro	☐	Shampoo	☐
Ducha con agua caliente	☐	Papel Higiénico	☐
Tina	☐	Basurero	☐

Para este paso se tienen asignados los siguientes recursos.

Tabla 236: Costo de Validación Paso 5 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Benchmarking	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$25.00
	5	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$40.00**

Paso 6. Establecimiento de Calendario

Preparar Programa de recolección

Se ha estipulado que el tiempo necesario para lograr obtener los datos del hotel es de 1 hora, pero se consideran una distribución de este total de la siguiente forma:

- 45 minutos se han establecido para el desarrollo de la entrevista y el chequeo de las instalaciones del hotel y sus habitaciones
- Se ha estipulado que el traslado entre los hoteles es de 15 minutos, por ello de la asignación de una 1 hora para cada hotel.

Preparación de paquetes de visita

Se deben organizar los elementos necesarios para el desarrollo de la investigación Benchmarking, tales como la asignación de una guía de entrevista para cada empresa junto a las checklist que se utilizarán en la indagación.

Los recursos disponibles para este paso son los siguientes.

Tabla 237: Costo de Validación Paso 6 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Benchmarking	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$5.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$10.00
		Otros Costos	$10.00
		Total	**$35.00**

Paso 7. Recolección de la Información

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de Benchmarking realizada para el hotel Claire'ss, de acuerdo a los instrumentos diseñados y a los aspectos que interesan a los administradores.

GUIA DE ENTREVISTA

1. **¿Cual es la secuencia de pasos que un cliente sigue desde el momento que busca alojamiento en un Hotel?**

Respecto a los pasos que se realizan para el ingreso y salida de los clientes, se presentan pequeñas variaciones, es decir, que los pasos tienden a ser similares, presentándose variaciones leves entre los hoteles indagados en el benchmarking. Esas diferencias pueden radicar en el uso de servicios anexos, cuando se cuenta con ellos en el hotel.

Pasos de ingreso de un cliente, Sólo servicio de alojamiento:

Los pasos que se mantienen de forma estándar en cuando ingresa al cliente al hotel es el siguiente:

a. Mostrar habitaciones al cliente e informar de los precios
b. Anotar al cliente en la Ficha de registro del hotel
c. El cliente paga la habitación y se le entregan las llaves
d. Cliente pasa a su habitación y se le da el servicio.
e. El cliente entrega las llaves, se chequea la salida

Pasos de ingreso de un cliente, cuando cuentan con servicios adicionales al alojamiento:

a. Mostrar habitaciones al cliente e informar de los precios
b. Anotar al cliente en la Ficha de registro del hotel y se abre la cuenta para registro del consumo.
c. Se le entregan las llaves
d. Cliente pasa a su habitación y se le da el servicio.
e. El cliente cancela la cuenta y entrega las llaves
f. Se chequea la salida

Entre los hoteles que cuentan con servicios adicionales al alojamiento y los que solamente tienen el de alojamiento se presentan secuencias similares, excepto en el pago

de la cuenta de consumo, donde se cargan los saldos de cada servicio adicional que se ha utilizado durante su estadía.

2. ¿Con qué otros servicios anexos al alojamiento cuentan en el hotel?

Luego de realizar la investigación de benchmarking, el equipo elabora un resumen con los resultados obtenidos en de la indagación, para ello se genera un cuadro resumen con los servicios adicionales que los hoteles de la muestra ofrecen a sus clientes de forma adicional al servicio de alojamiento normal. Para ello se detalla la información de la frecuencia con que aparece el servicio adicional en la muestra investigada, así como su representación en porcentaje, ya que se ordenan de mayor ocurrencia a menor ocurrencia.

Tabla 238: Servicios Extras Del Hotel

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lavandería	6	85,71%
Internet	5	71,43%
Trabajadores con uniforme	5	71,43%
Seguridad Privada	3	42,86%
Gimnasio	2	28,57%
Peluquería	1	14,29%
Bazar	1	14,29%
Valet Parking	1	14,29%
Botones	0	0,00%
Tour Personalizado	0	0,00%

Tabla 239: Extras De Las Habitaciones

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV con Cable	7	100,00%
Aire Acondicionado	7	100,00%
Teléfono	7	100,00%
Guía Telefónica	5	71,43%
Desayuno incluido en habitación	4	57,14%
Agua para Beber	3	42,86%
Cama adicional	1	14,29%
Comida a la carta	1	14,29%

Radio	0	0,00%
Despertador	0	0,00%
Sonido central	0	0,00%

Como información adicional al servicio que los hoteles de la muestra benchmarking ofrecen se presentan otros resultados adicionales sobre las instalaciones y muebles de las habitaciones que los hoteles ofrecen a sus clientes.

Tabla 240: Instalaciones Del Hotel

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estacionamiento privado	7	100,00%
Sala común	6	85,71%
Área de jardín	5	71,43%
Terraza	5	71,43%
Muebles de jardín	4	57,14%
Restaurante (cafetería)	4	57,14%
Bar	4	57,14%
Salón de reuniones	4	57,14%
Piscina	3	42,86%
Equipo de piscina	2	28,57%
Casino	1	14,29%
Juegos recreativos	0	0,00%
Capilla	0	0,00%

Tabla 241: Muebles De Las Habitaciones

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cama	7	100,00%
Respaldo para cama	7	100,00%
Mesa de noche	7	100,00%
Lámpara de noche	7	100,00%
Decoración	7	100,00%
Gavetero	6	85,71%
Closet	6	85,71%
Espejo	6	85,71%
Sillones o sillas	6	85,71%
Escritorio	5	71,43%

Mesa de sala	5	71,43%
Colgadores de ropa	2	28,57%
Mini refrigerador	2	28,57%
Alfombras	0	0,00%
Reloj	0	0,00%

3. Rangos de precios de las habitaciones de los hoteles

Los precios encontrados para las habitaciones de tamaño sencillo, doble y triple que los hoteles ofrecen a sus clientes son los siguientes.

Tabla 242: Rango de precios de habitaciones

	PRECIO DE HABITACIONES		
	Sencilla	**Doble**	**Triple**
De Don Julio	$22,97	$29,24	$40,00
King Palace	$22,00	$30,00	$35,00
Hotel Florencia	$44,90	$55,35	$66,00
Trópico Inn	$56,39	$56,39	
Villa Real	$20,89	$27,15	$35,55
Del Centro	$20,00	$25,71	$33,71
Continental	$20,00	$28,00	$35,00

4. ¿Cuáles son las formas de pago con las que cuentan?

Los resultados que el equipo benchmarking obtuvo mediante la investigación en la muestra acerca de las formas de pago que aceptan para sus servicios es la siguiente

Tabla 243: Formas de pago en hoteles

HOTEL	Efectivo	Cheque	Tarjeta de crédito	Depósito a cuenta
De Don Julio	1	1	-	1
King Palace	1	1	1	-
Hotel Florencia	1	1	1	-
Trópico Inn	1	1	1	1
Villa Real	1	-	1	-
Del Centro	1	-	1	-
Continental	1	-	1	-
FRECUENCIA	7	4	6	2
PORCENTAJE	100,00%	57,14%	85,71%	28,57%

5. ¿Qué medidas toma el hotel cuando un cliente daña equipo o mobiliario del hotel?

Los hoteles de la investigación benchmarking coinciden en que los clientes al dañar un equipo o instalación del hotel, como los equipos del baño, un televisor, etc. Debe de cancelar el valor del equipo nuevo para evitar inconvenientes futuros. Para ello el daño al equipo debe ser visible para poder identificar inmediatamente el equipo que debe ser cambiado.

Para el desarrollo de este paso se asignan los siguientes recursos.

Tabla 244: Costo de Validación Paso 7 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo Benchmarking	1	Recurso Humano	$15.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	7	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$40.00
		Total	**$55.00**

Paso 8. Evaluación del Benchmarking

Mediante una tabulación de los datos recabados durante la indagación en la muestra de benchmarking se pretenden elaborar recomendaciones que se puedan implementar en el Hotel Claire'ss. Para ello se realizó una reunión con los empleados para presentar los datos porcentuales y lograr identificar los elementos que se pueden considerar como los mejores en su clase.

Análisis de los datos:

La reunión fue dirigida al siguiente personal del hotel Claire'ss por el equipo asesor:

- Administración del hotel: Javier Antonio Rubio y Sofía de Rubio
- Recepcionista: Edwin Velásquez
- Encargada de Limpieza: Suyapa Hernández

Las responsabilidades para la reunión son las siguientes:

- Administración del hotel: Javier Antonio Rubio y Sofía de Rubio, se encargarán de identificar los aspectos considerados como los mejores en su clase.
- Recepcionista: Edwin, se encargará de registrar todas las conclusiones generadas en la reunión realizada.
- Encargada de Limpieza: Suyapa, aportar las ideas pertinentes sobre la temática que se esta tratando.

Definición de los mejores elementos

Durante la reunión se definieron los mejores elementos que se encontraron durante la indagación benchmarking, para lo cual se utiliza la información recolectada en los hoteles de la muestra, presentados tanto en porcentajes como sucede en los servicios adicionales de alojamiento o como ocurre con los rangos de precios en las habitaciones donde se indican los valores inferiores y superiores.

- Proceso de ingreso y salida de un cliente

Se identificó que en los hoteles investigados, tanto para hoteles que cuentan con servicios adicionales al alojamiento como aquellos que no los ofrecen, se cuenta con un patrón común, que varía levemente de hotel a hotel, siendo la diferencia más marcada el pago adicional que el cliente debe realizar cuando utiliza servicios adicionales al de alojamiento (lavandería, restaurante, bar, etc.)

Generalmente cuando un cliente al necesitar el servicio de alojamiento sigue la siguiente secuencia:

1. Se le muestran las habitaciones al cliente y se le informa sobre los precios de las mismas.
2. Cuando el cliente va a hospedarse llena una ficha donde se registran sus datos personales y que marca fecha, hora de entrada y habitación asignada.
3. El cliente paga la habitación y recibe las llaves.
4. Cuando tiene las llaves, el cliente va a su habitación y hace uso del servicio de alojamiento.
5. Si el cliente va de salida, entonces pasa a recepción a entregar su llave y a chequear la fecha y hora de salida.

Cuando el hotel cuenta con servicios adicionales al de alojamiento, cada cliente tiene una cuenta donde se cargan los totales a pagar por cada servicio utilizado, de tal forma que al retirarse de las instalaciones debe cancelar la cuenta en el chequeo de salida.

- Servicios Anexos al alojamiento.

Para identificar los elementos importantes para el Hotel Claire'ss sobre los servicios anexos al alojamiento, se determinó en la investigación benchmarking los servicios extras que los hoteles muestra ofrecen a los clientes, así como los artículos extras que se encuentran en la habitación, a diferencia de los elementos básicos (Cama, mesa de noche, etc.)

Para la muestra benchmarking se presentan como elementos importantes en los servicios e instalaciones extras aquellos que aparecen en más del 40% de los hoteles de la muestra.

  - Servicios extras del hotel:
    - Lavandería
    - Internet
    - Seguridad privada
    - Y, aunque no es un servicio, pero si es una buena presentación, uniformes para los trabajadores del hotel.

  - Extras en las habitaciones
    - TV con cable
    - Aire acondicionado
    - Teléfono
    - Guía telefónica
    - Desayuno incluido por uso de la habitación
    - Agua para beber

- Instalaciones del hotel

El Hotel Claire'ss cuenta con una infraestructura nueva pero con potencial de seguir mejorando y adicionando instalaciones.

  - Instalaciones del hotel
    - Estacionamiento privado

- Sala común
- Área de jardín
- Terraza
- Muebles de jardín
- Restaurante (cafetería)
- Bar
- Salón de reuniones
- Piscina

o Instalación de las habitaciones

- Cama
- Respaldo para cama
- Mesa de noche
- Lámpara de noche
- Decoración
- Gavetero
- Closet
- Espejo
- Sillones o sillas
- Escritorio
- Mesa de sala

- Precios de las habitaciones

Los precios de las habitaciones de los hoteles presentan variabilidad, es decir, que al hablar de habitación sencilla, doble o triple los precios entre hoteles no se mantienen en un rango similar.

Por ejemplo:

o En las habitaciones sencillas se tiene como precio más bajo $20.00 y como máximo $56.39 la noche

o Para las dobles, el menor valor es de $25.71 y el máximo de $56.39 y

o Para las habitaciones triples se tiene un mínimo de $33.71 y un máximo de $66.00 la noche.

- Formas de pago de servicios.

Las formas de pago de servicios de alojamiento que los hoteles en la muestra benchmarking aceptan son 4: en Efectivo, Cheques, Tarjetas de Crédito y Depósito a cuenta.

- El pago en efectivo es aceptado en todos los establecimientos hoteleros.
- Las tarjetas de crédito son utilizadas como forma de pago en el 85% de la muestra, siendo la segunda forma más aceptada para pagar el alojamiento.
- La tercera forma de pago con el 57% es el pago con cheques
- Los depósito a cuenta se tienen en el 28% de los casos, usualmente se emplea en pagos anticipados o adelantos por reservaciones.

Recomendaciones al hotel Claire'ss

Se han elaborado una serie de recomendaciones que el hotel Claire'ss puede aplicar dependiendo de las circunstancias de su entorno y de la decisión de administración.

✓ Proceso de ingreso y salida de un cliente

Respecto al ingreso y salida de un cliente, es recomendable que el Hotel Claire'ss implemente el uso de las fichas de información de los clientes, debido a que se facilita el control de los clientes frecuentes.

Puede utilizarse un libro de cuentas para los servicios adicionales que utilicen los clientes del hotel si se ofrecen en un futuro tales servicios.

✓ Servicios anexos al alojamiento

Acerca de los servicios adicionales y los extras de las habitaciones se han elaborado algunas recomendaciones para ser consideradas en el Hotel Claire'ss. Respecto a los servicios adicionales se sugieren cuáles pueden ser considerados para se implementados, mientras que para los extras de las habitaciones se sugieren aquellos elementos que aún no se tienen en las habitaciones del hotel.

- Servicios extras del hotel:
  - Lavandería: el hotel Claire'ss cuenta con una lavadora y una secadora, que son utilizadas para la ropa de cama de las habitaciones, puede ofrecerse al cliente el servicio de lavandería, teniendo un límite de prendas a lavar debido a la limitante del equipo. El servicio debe ser cobrado aparte del costo de la habitación.

- Internet: puede colocarse el servicio de Internet mediante una o dos computadoras en las instalaciones del hotel, de tal manera que cuando el cliente desee utilizar el servicio lo pueda hacer sin necesidad de las instalaciones. El uso del servicio puede cobrarse por cada hora de Internet consumido por el cliente.
- Uniformes: puede otorgarse a los empleados del hotel Claire'ss un uniforme con las identificaciones, teléfono y logo del hotel. De esta manera el cliente percibe orden en el hotel.

o Extras en las habitaciones

- Guía telefónica: se cuenta con teléfono, pero no con guía telefónica, puede colocarse una guía por cada habitación, así el cliente tendrá una forma de consultar la información que requiera.
- Desayuno incluido por uso de la habitación: un buen detalle que se pueda implementar es de ofrecer el desayuno con el costo de la habitación (claro esta que el precio se ha incrementado). Puede prepararse en el hotel o se puede adquirir fuera del hotel.
- Agua para beber: actualmente el hotel entrega un recipiente con agua helada para el cliente, puede cambiar el recipiente por agua embotellada para que el cliente se sienta seguro de la procedencia de lo que bebe. El agua debe incluirse con el costo de la habitación.

- Instalaciones del hotel

El Hotel Claire'ss cuenta con infraestructura nueva, pero es innegable que pueden realizarse remodelaciones que permitan ofrecer servicios adicionales al de alojamiento.

o Instalaciones del hotel

- Restaurante (cafetería): puede ofrecerse un servicio básico de cafetería, en algunos hoteles cuentan con la cafetería que elabora exclusivamente los desayunos que consumen los clientes, esta decisión de colocar o no la cafetería dependerá de si se ofrecerá el desayuno a los clientes.
- Salón de reuniones: Puede construirse una sala de reuniones, pero la limitante es el espacio del hotel, puesto que se sacrificaría parte del

estacionamiento interno del hotel y debe evaluarse, puesto que la sala será para pocas personas.

- Piscina: puede crearse una piscina en el hotel y ofrecer su uso gratuito a los clientes, de los hoteles que se visitaron durante la investigación benchmarking no se contaba con piscinas de gran tamaño, mas bien eran pequeñas, por lo que puede colocarse una en el hotel.

o Instalación de las habitaciones

- Lámpara de noche: La mayor parte de los hoteles visitados durante la investigación cuentan con una lámpara de noche en la habitación, por lo que se considera muy importante la colocación de una lámpara por cada cama que se tenga en el hotel.
- Closet: en los hoteles visitados se cuenta con closet en las habitaciones, el hotel Claire'ss no cuenta con estos elementos y solo algunas habitaciones tienen un gancho para colocar la ropa. La colocación de closet pequeños en las habitaciones puede ser de agrado para los clientes puesto que contarían con un lugar adecuado para su ropa.
- Escritorio: puesto que la mayor parte de clientes de la ciudad y del hotel son personas de negocios y comerciantes, en ocasiones tienen la necesidad de firmar o revisar documentos, por ello se sugiere la colocación de pequeños escritorios en las habitaciones.

- Formas de pago de servicios.

En cuanto a las formas de pago de los servicios del hotel se tiene que el hotel Claire'ss acepta el pago en efectivo, aunque se puede aplicar el cobro mediante tarjetas de crédito, para lo cual es necesario tramitar una Terminal para se utilizada en el hotel, además es necesario abrir una cuenta de banco para aceptar pagos por adelantado o abonos para las reservaciones.

Los recursos asignados para este paso son los siguientes.

Tabla 245: Costo de Validación Paso 8 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Equipo Benchmarking	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 9. Análisis FODA

Para establecer los términos del análisis FODA se contó en el Hotel Claire'ss con los integrantes que formaron parte del equipo Benchmarking, junto al grupo asesor, quienes orientarán a los integrantes del equipo a establecer las fortalezas y debilidades como parte del análisis interno y las oportunidades y amenazas como parte del análisis externo.

Integrantes en análisis FODA:

- Grupo asesor.
- Administración del hotel: Javier Antonio Rubio y Sofía de Rubio
- Recepcionista: Edwin Velásquez
- Encargada de Limpieza: Suyapa Hernández

FORMATO 202. Análisis FODA

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y medianos hoteles de El Salvador

Formato 202

ANÁLISIS FODA

Nombre del Hotel: HOTEL CLAIRE'SS

Fecha: 15/NOV/2006

INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- El personal tiene disposición a realizar cambios - Infraestructura del hotel es nueva - Se cuenta con espacio amplio para incluir mejoras	- Ubicación poco céntrica - Falta de publicidad - Falta de servicios complementarios - Equipo y accesorios de baja calidad - No cuenta con estándares para satisfacción del cliente - Falta de señalización de las instalaciones - Falta de atención a detalles estructurales - Poco conocimiento de la dinámica del servicio

EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Desarrollar promociones y publicidad - La ciudad cuenta con potencial de crecimiento a corto plazo	- Sin conocimiento de la competencia - Nivel de seguridad de las instalaciones es bajo

Las conclusiones que se obtienen del análisis FODA se plasman en el formato que le corresponde:

FORMATO 203. Conclusiones FODA

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato 203

CONCLUSIONES FODA

Aspecto 1:
El hotel Claire'ss necesita contar con un plan de desarrollo del personal acerca de la atención al cliente, monitoreando su posición competitiva

Aspecto 2:
El Hotel Claire'ss necesita contar con servicios complementarios al alojamiento, que puedan ser implementados a corto plazo, así como identificar otros servicios a implementarse a largo plazo

Aspecto 3:
Es necesario desarrollar un plan de mantenimiento de las instalaciones así como de la señalización de las áreas del hotel identificando y corrigiendo riesgos.

Aspecto 4:
Identificar los aspectos del entorno del hotel Claire'ss que puedan ofrecer beneficios al negocio, como pueden ser el crecimiento proyectado para la ciudad y el uso de estrategias promocionales y publicitarias

Para realizar este paso los recursos establecidos son los siguientes.

Tabla 246: Costo de Validación Paso 9 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 10. Establecimiento de Equipo Hoshin.

Mediante una reunión con el personal del hotel Claire'ss se determina que los integrantes del Equipo Hoshin serán las personas que han participando en los grupos de trabajo de benchmarking anteriores:

- Grupo asesor.
- Administración del hotel: Javier Antonio Rubio y Sofía de Rubio
- Recepcionista: Edwin Velásquez
- Encargada de Limpieza: Suyapa Hernández

Para ello se tienen los siguientes recursos.

Tabla 247: Costo de Validación Paso 10 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador			Formato P11
Responsable	**Duración**	**Costos**	**Montos**
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	0.5	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 11. Establecer Visión Hoshin

El establecimiento de la Visión Hoshin consiste en la definición de la Misión, Visión, Filosofía y el Slogan del hotel Claire'ss, para lo cual se necesita realizar una reunión para crear estos elementos con la participación del equipo Hoshin.

De acuerdo a los requerimientos y secuencia de pasos establecidos en la descripción de la técnica se plasman las ideas para la visión Hoshin en el formato que le corresponde.

FORMATO 204. Visión Hoshin

Sistema de Gestión Lean Management — Formato 204
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

VISIÓN HOSHIN

Nombre del Hotel: HOTEL CLAIRE'SS
Fecha: 15/Nov/2006

Misión

- Intereses del Hotel: En el hotel Claire'ss se tiene un interés, El Cliente
- Áreas de Acción del Hotel: En el hotel Claire'ss se cuenta solamente con el servicio de alojamiento
- Acciones concretas por el Tipo del Hotel: En el hotel Claire'ss se cuenta solamente con el servicio de alojamiento
- Propósitos del Hotel: Mejorar el equipo de las habitaciones
- Alcance Geográfico del Hotel: Se tiene como alcance la ciudad de San Miguel
- Enunciado

"OFRECER UN LUGAR DE DESCANSO Y COMODIDAD PARA QUE EL CLIENTE SE SIENTA ESPECIAL CUANDO ESTÉ LEJOS DE CASA"

Visión

- Valores Centrales: Los valores centrales del Hotel Claire'ss:
  - Seguridad
  - Respeto
  - Limpieza
  - Honestidad
  - Confianza
- Propósito Central: Mejorar las instalaciones del hotel, colocando nuevas áreas y servicios adicionales como una sala de recepciones e internet
- ¿Qué queremos ser?

"SER UNA EMPRESA LÍDER, ESTABLE Y COMPETITIVA EN LOS SERVICIOS DE HOTELERÍA, OFRECIENDO CONSTANTEMENTE LA MEJOR CALIDAD"

Filosofía

La filosofía del hotel Claire'ss es la Satisfacción del Cliente y la mejora en el servicio de alojamiento

Slogan

Prueba 1: Un lugar donde te sientes especial

Prueba 2: Un lugar especial donde puedes descansar con tranquilidad

Prueba 3: Tu casa en San Miguel

Elección: **Tu casa en San Miguel**

Para realizar este paso se necesitan de los siguientes recursos.

Tabla 248: Costo de Validación Paso 11 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Hoshin	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 12. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo y Metas

Para este paso se hizo uso del Formato 205.

FORMATO 205. Objetivos y Metas a largo plazo

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato 205

OBJETIVOS Y METAS A LARGO PLAZO

Nombre del Hotel: Hotel Claire´ss
Fecha:16 de Noviembre de 2006

Objetivo	Meta
Aumentar el uso de la Capacidad Instalada del Hotel	Lograr el uso del 90% de las habitaciones en días de semana y 70% en fines de semana
Ofrecer Servicios adicionales al alojamiento para atraer nuevos clientes y lograr fidelidad de los actuales	Ofrecer un servicio adicional al alojamiento en un plazo no mayor a 3 meses.
Mejorar las instalaciones del hotel para que el Cliente se sienta satisfecho y comodo	Lograr que el cliente califique las instalaciones del hotel en el rango de 9 y 10
Crear una imagen de Calidad de la empresa para lograr el reconocimiento del hotel en el mercado	Lograr el Reconocimiento a Nivel departamental
Equipar las habitaciones de manera que el cliente se sienta comodo	Equipar el 100% de las habitaciones con edredones y lámparas de noche
Adecuar espacios para el almacenamiento de los insumos	En el próximo mes contar con una bodega de insumos

EQUIPO DE TRABAJO: Sofía de Rubio
Edwin
Gisela Henríquez
Aníbal Portillo
Ivonne Pineda

Los recursos utilizados para este paso son los siguientes:

Tabla 249: Costo de Validación Paso 12 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Hoshin	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 13. Plan a Largo Plazo (Macro-Acciones).

Para este paso se hizo uso del Formato 206.

FORMATO 206. Plan a Largo Plazo

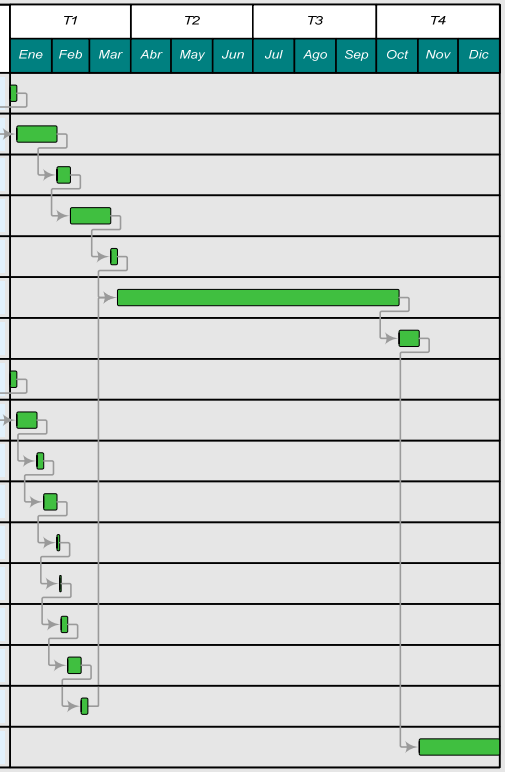
Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 206

PLAN DE LARGO PLAZO

Nombre del Hotel: Hotel Claire´ss
Fecha:17 de Noviembre de 2006

Objetivo	Meta	Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración
Aumento del uso de la Capacidad Instalada	90% semana 70% fin de semana	1	Planear una investigación del tipo de clientes	01/01/2007	05/01/2007	5d
Aumento del uso de la Capacidad Instalada	90% semana 70% fin de semana	2	Realizar investigación de las características del cliente	06/01/2007	04/02/2007	30d
Aumento del uso de la Capacidad Instalada	90% semana 70% fin de semana	3	Identificar características y necesidades que del cliente	05/02/2007	14/02/2007	10d
Aumento del uso de la Capacidad Instalada	90% semana 70% fin de semana	4	Establecer Estrategias Promociónales y Publicitarias	15/02/2007	16/03/2007	30d
Aumento del uso de la Capacidad Instalada	90% semana 70% fin de semana	5	Hacer una evaluación de las estrategias propuestas y seleccionar las mas recomendanbles	17/03/2007	21/03/2007	5d
Aumento del uso de la Capacidad Instalada	90% semana 70% fin de semana	6	Puesta en Marcha de la Estrategia Promocional y Publicitaria	22/03/2007	17/10/2007	210d
Aumento del uso de la Capacidad Instalada	90% semana 70% fin de semana	7	Evaluar la estrategia propuesta	18/10/2007	01/11/2007	15d
Adecuar Espacios	Instalación en 1 mes	8	Evaluación de ubicación del área de bodega	01/01/2007	05/01/2007	5d
Adecuar Espacios	Instalación en 1 mes	9	Construcción de Área de Bodega	06/01/2007	20/01/2007	15d
Adecuar Espacios	Instalación en 1 mes	10	Equipamiento de la bodega	21/01/2007	25/01/2007	5d
Equipar habitaciones	100% de las habitaciones	11	Cotización de Elementos	26/01/2007	04/02/2007	10d
Equipar habitaciones	100% de las habitaciones	12	Compra de elementos de habitaciones	05/02/2007	06/02/2007	2d
Equipar habitaciones	100% de las habitaciones	13	Instalar los elementos en la empresa	07/02/2007	07/02/2007	1d
Servicios Adicionales	Tres meses	14	Preparación para la instalación del Ciber Cafe	08/02/2007	12/02/2007	5d
Servicios Adicionales	Tres meses	15	Adecuación de áreas y compra de recursos	13/02/2007	22/02/2007	10d
Servicios Adicionales	Tres meses	16	Puesta en marcha del servicio	23/02/2007	27/02/2007	5d
Creación de Imagen	Reconocimiento Departamental	17	Determinar Estrategias Publicitarias de Reconocimiento y lanzamiento de Campaña	02/11/2007	30/01/2008	90d



Realizadores: Equipo Asesor
Sofia de Rubio

Para el desarrollo de este paso se utilizaron los siguientes recursos:

Tabla 250: Costo de Validación Paso 13 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Hoshin	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$20.00**

Paso 14. Desarrollo de Hoshin Anual

Para el desarrollo de este paso se hizo uso del Formato 207 y Formato 208, a continuación se muestran.

FORMATO 207. Directrices de Mejora

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato 207

DIRECTRICES DE MEJORA

Palabra de Direccion	Medida de Desempeño	Valor Objetivo	Periodo de Tiempo
Aumentar	Ventas	De 10 a 18 habitaciones	En Marzo de 2007
Aumentar	Satisfacción del Cliente	De 8 a 10	En Mayo de 2007
Mejorar	Calidad del Servicio	Atención Especial al 100%	En Abril de 2007
Mejorar	Instalaciones del hotel mejorar seguridad	De 1 accidentes a 0 accidentes	En Enero de 2007
Crear	Imagen de la Empresa	Imagen de Calidad y Atención	En Octubre de 2007
Mejorar	Los equipos de las habitaciones	De sabanas a Edredones	En enero de 2007
Disminuir	Las quejas	A 0 quejas	En enero de 2007
Aumentar	Los servicios adicionales	2 mínimo	En Diciembre de 2007

FORMATO 208. Hoshin Anual

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato 208

HOSHIN ANUAL

HOTEL CLAIRE´SS

FECHA: 17 de Noviembre de 2006

Objetivos	Estrategias	Efectos Globales	Metas	Responsables
Aumentar el uso de la capacidad del hotel en un 90%	Hacer Publicidad del Hotel	Aumento en los Ingresos por ventas	Utilizar los días de semana 18 habitaciones y fines 10	Dueños
Aumentar los niveles de satisfacción del Cliente	Mejorar la calidad del servicio, así como la imagen del Hotel	La posición en el mercado del Hotel	Lograr una calificación de los clientes de 10	Todos los de la Empresa
Mejorar la Calidad del Hotel	Mejorar la Atención a los Clientes en todas las etapas de la cadena de valor	Fidelidad del Cliente	Atención Con Valor Agregado	Todos los de la Empresa
Mejorar las condiciones de Seguridad de las instalaciones	Realizar un análisis de riesgos de las áreas del Hotel	Instalaciones mas seguras y confiables	Evitar los accidentes	Dueños
Disminuir las quejas por parte de los clientes	Dar mantenimiento Preventivo a los equipos del hotel e instalaciones	Cliente satisfecho	Evitar quejas causadas por mal funcionamiento de los elementos en el hotel	Todos los de la Empresa
Brindar servicios adicionales al Alojamiento	Ofrecer servicio de Ciber Café, Lavandería etc.	Fidelidad del Cliente Valor agregado al Servicio	Aumentar rentabilidad de la empresa	Dueños

Para el desarrollo de este paso se utilizaron los siguientes recursos:

Tabla 251: Costo de Validación Paso 14 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo Hoshin	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 16. Hoshin por Nivel

Se utilizo el Formato 211 para el registro de información.

FORMATO 211. Hoshin por Nivel

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

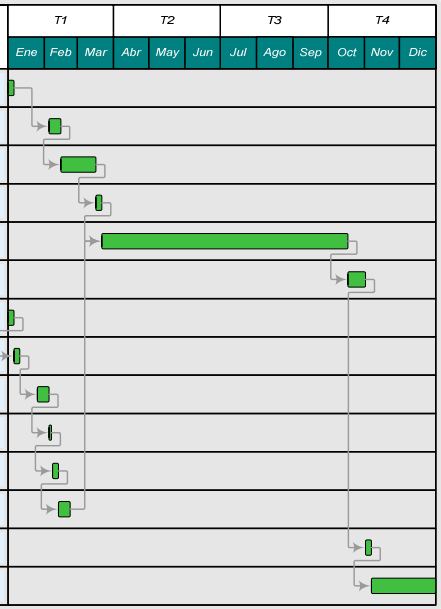
Formato 211

HOSHIN POR NIVEL

Nombre del Hotel: Hotel Claire´ss

FECHA: 18 de Noviembre de 2006

ÁREA RESPONSABLE	Nombre de tarea	Id.	Comienzo	Fin	Duración
Dueño	Planear la Investigación del Tipo de Cliente	1	01/01/2007	05/01/2007	5d
Dueño	Identificar Características y necesidades del Cliente	2	05/02/2007	14/02/2007	10d
Dueño	Establecer Estrategias Publicitarias y Promocionales	3	15/02/2007	16/03/2007	30d
Dueño	Evaluación de Estrategias Propuestas y Selección de la Optima	4	17/03/2007	21/03/2007	5d
Dueño	Monitoreo de la estrategia publicitaria	5	22/03/2007	17/10/2007	210d
Dueño	Evaluación de la Estrategia promocional Propuesta	6	18/10/2007	01/11/2007	15d
Dueño	Evaluación de la Ubicación del área de bodega	7	01/01/2007	05/01/2007	5d
Dueño	Equipamiento de la bodega	8	06/01/2007	10/01/2007	5d
Dueño	Cotización de los Elementos de las habitaciones	9	26/01/2007	04/02/2007	10d
Dueño	Compra de los elementos de las habitaciones	10	05/02/2007	06/02/2007	2d
Dueño	Preparación de la Instalación del Ciber Café	11	08/02/2007	12/02/2007	5d
Dueño	Compra de Recursos para el Ciber café	12	13/02/2007	22/02/2007	10d
Dueño	Definición de estrategias publicitarias de reconocimiento	13	02/11/2007	06/11/2007	5d
Dueño	Monitoreo de la campaña	14	07/11/2007	30/01/2008	85d



Nivel: Gerencial

FORMATO 211. Hoshin por Nivel

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

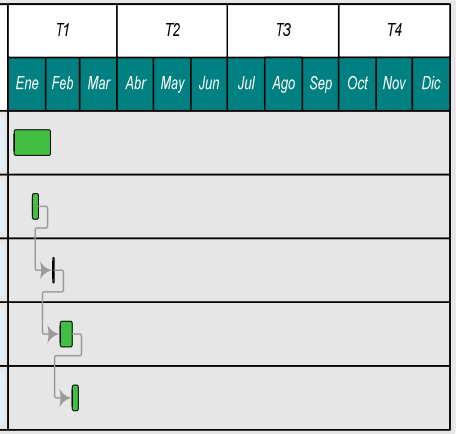
Formato 211

HOSHIN POR NIVEL

Nombre del Hotel: Hotel Claire´ss

FECHA: 18 de Noviembre de 2006

ÁREA RESPONSABLE	Nombre de tarea	Id.	Comienzo	Fin	Duración
Recepcionista	Realizar la investigación de las características del cliente	1	06/01/2007	04/02/2007	30d
Encargado de Mantenimiento	Equipamiento del Área de Bodega	2	21/01/2007	25/01/2007	5d
Encargado de Mantenimiento	Instalar los elementos en las habitaciones	3	07/02/2007	07/02/2007	1d
Encargado de Mantenimiento	Adecuación de Áreas	4	13/02/2007	22/02/2007	10d
Recepcionista	Puesta en marcha del servicio	5	23/02/2007	27/02/2007	5d



Nivel: Operativo

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 252: Costo de Validación Paso 16 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo Hoshin	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 17. Hoshin por Duración

Para este paso se hace uso del Formato 212.

FORMATO 212. Hoshin por Duración

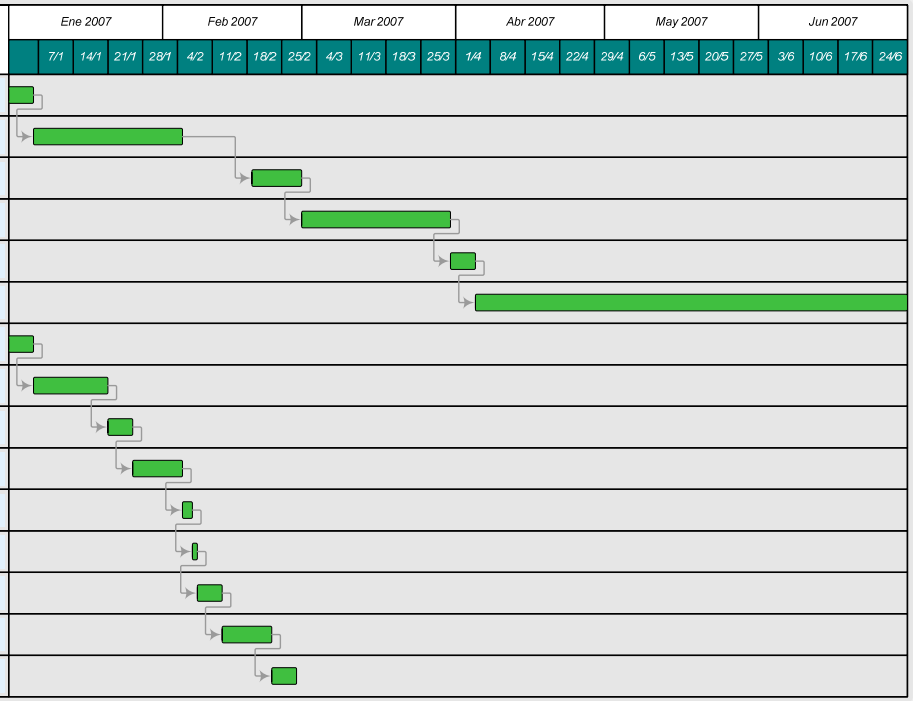
Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 212

Hoshin Semestral

Nombre del Hotel: Hotel Claire´ss

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración
1	Preparar investigación orienlada los Clientes	01/01/2007	05/01/2007	5d
2	Realización de la investigación al cliente	06/01/2007	04/02/2007	30d
3	Identificar características y necesidades del Cliente	19/02/2007	28/02/2007	10d
4	Establecer Estrategias Publicitarias y Promocionales	01/03/2007	30/03/2007	30d
5	Evaluación de estrategias Propuestas y Selección de la Optima	31/03/2007	04/04/2007	5d
6	Puesta en Marcha y Monitoreo de estrategias Publicitarias y Promocionales	05/04/2007	31/10/2007	210d
7	Evaluación de la Ubicación de las Áreas de Bodega	01/01/2007	05/01/2007	5d
8	Construcción de las instalaciones de bodega	06/01/2007	20/01/2007	15d
9	Equipamiento de la bodega	21/01/2007	25/01/2007	5d
10	Cotización de los elementos de las habitaciones	26/01/2007	04/02/2007	10d
11	Compra de los elementos de las habitaciones	05/02/2007	06/02/2007	2d
12	Instalar los elementos en la habitaciones	07/02/2007	07/02/2007	1d
13	Preparación de Instalaciones para Ciber Café	08/02/2007	12/02/2007	5d
14	Compra de los recursos y adecuación de areas	13/02/2007	22/02/2007	10d
15	Puesta en marcha del ciber café	23/02/2007	27/02/2007	5d



Plan vigente de: Enero 2007 hasta: Junio 2007

Los costos para este paso fueron:

Tabla 253: Costo de Validación Paso 17 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 18. Fijación de Indicadores de Gestión

Este paso se desarrollo de la manera descrita en la metodología del Modelo en estudio, se hizo uso del Formato 213.

FORMATO 213. Indicadores e inductores

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato 213

INDICADORES E INDUCTORES

Nombre del Hotel: *Hotel Claire´ss*

Objetivo	Aclarar	Variable que muestra logros	Indicador	Inductor
Satisfacción del Cliente	Clientes Frecuentes	Frecuencia de Visitas	70% de los visitantes son Clientes Frecuentes	Registro de General comparado con Registro de Clientes Frecuentes
Uso de la Capacidad Instalada	Habitaciones en Uso	Ocupación Diaria	90% de Habitaciones en Uso	Libro de registro diario Tablero de llaves (Inspección Visual)
Cotización constante del Hotel	Reconocimiento del Hotel en el Departamento	Reservaciones anticipadas, Cotizaciones personales y telefónicas y Reconocimiento en el Mercado	El 70% del Departamento conoce el Hotel	Sondeo en el Mercado de los hoteles
Instalaciones Seguras	Nivel de riesgo en las instalaciones	Accidentes	Cero accidentes	Las quejas o problemas de daños a los clientes por causa de inseguridad de instalaciones
Calidad en el Servicio	Clientes Satisfechos	Calificación del Cliente con respecto a la atención	Cero quejas relacionadas con la atencion Calificación de 10 en atención	Hoja de evaluación del Cliente al Hotel
Comodidad del Cliente en las habitaciones	Clientes Satisfechos	Publicidad de boca en boca.	El 60% de los clientes nuevos, conocieron del hotel por otro diente	Hoja de Registro como conoció del hotel
Motivación del Personal	Estado de Animo para el Trabajo	Rotación del Personal	Personal con mas de 1 año en el hotel	Registro de los Empleados
Rentabilidad	Retorno de la Inversion	Ingreso por Ventas	Recuperación de inversión a través de las ventas	Estado de Resultados

Los costos para este paso fueron:

Tabla 254: Costo de Validación Paso 18 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

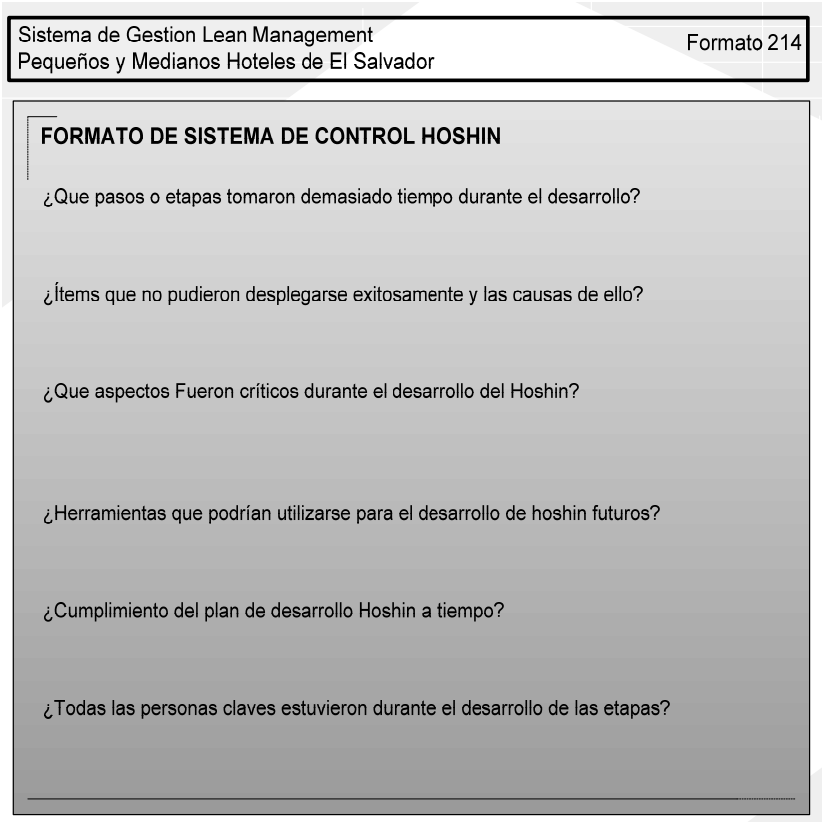
Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 19. Diseño del Sistema de Control

El diseño del sistema de control se realizo siguiendo lo propuesto en el modelo.

- La metodología propone un Formato para la Evaluación y Auditoria el cual es el Formato 214. En la reunión se reviso la funcionabilidad del Formato diseñado para el Hotel Claire´ss, llegándose al acuerdo de usar el formato el cual se muestra a continuación:

FORMATO 214. Formato de Sistema de Control Hoshin



- Para el caso del Hotel Claire´ss es pertinente evaluar cada mes debido a que el hoshin por Duración es Semestral.
- La evaluación del Hoshin estará a cargo de los Dueños, Javier Rubio y Sofía de Rubio.

Los costos para este fueron:

Tabla 255: Costo de Validación Paso 19 Hoshin Kanri

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

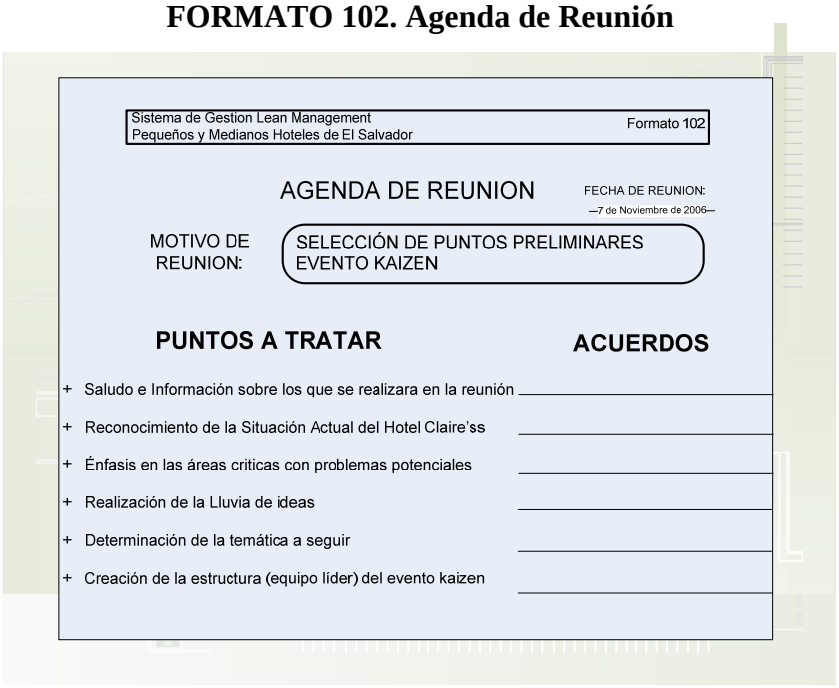
Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$40.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$20.00
		Total	**$80.00**

4. Aplicación de la Técnica Eventos Kaizen

Paso 1. Preparación de reunión inicial

En este paso se preparo la Agenda para la Reunión utilizando el Formato 102, y se muestra continuación.

FORMATO 102. Agenda de Reunión



Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato 102

AGENDA DE REUNION

FECHA DE REUNION:
—7 de Noviembre de 2006—

MOTIVO DE REUNION: SELECCIÓN DE PUNTOS PRELIMINARES EVENTO KAIZEN

PUNTOS A TRATAR	ACUERDOS
+ Saludo e Información sobre los que se realizara en la reunión	
+ Reconocimiento de la Situación Actual del Hotel Claire'ss	
+ Énfasis en las áreas criticas con problemas potenciales	
+ Realización de la Lluvia de ideas	
+ Determinación de la temática a seguir	
+ Creación de la estructura (equipo líder) del evento kaizen	

Los recursos requeridos para este paso se muestran a continuación:

Tabla 256: Costo de Validación Paso 1 Eventos Kaizen

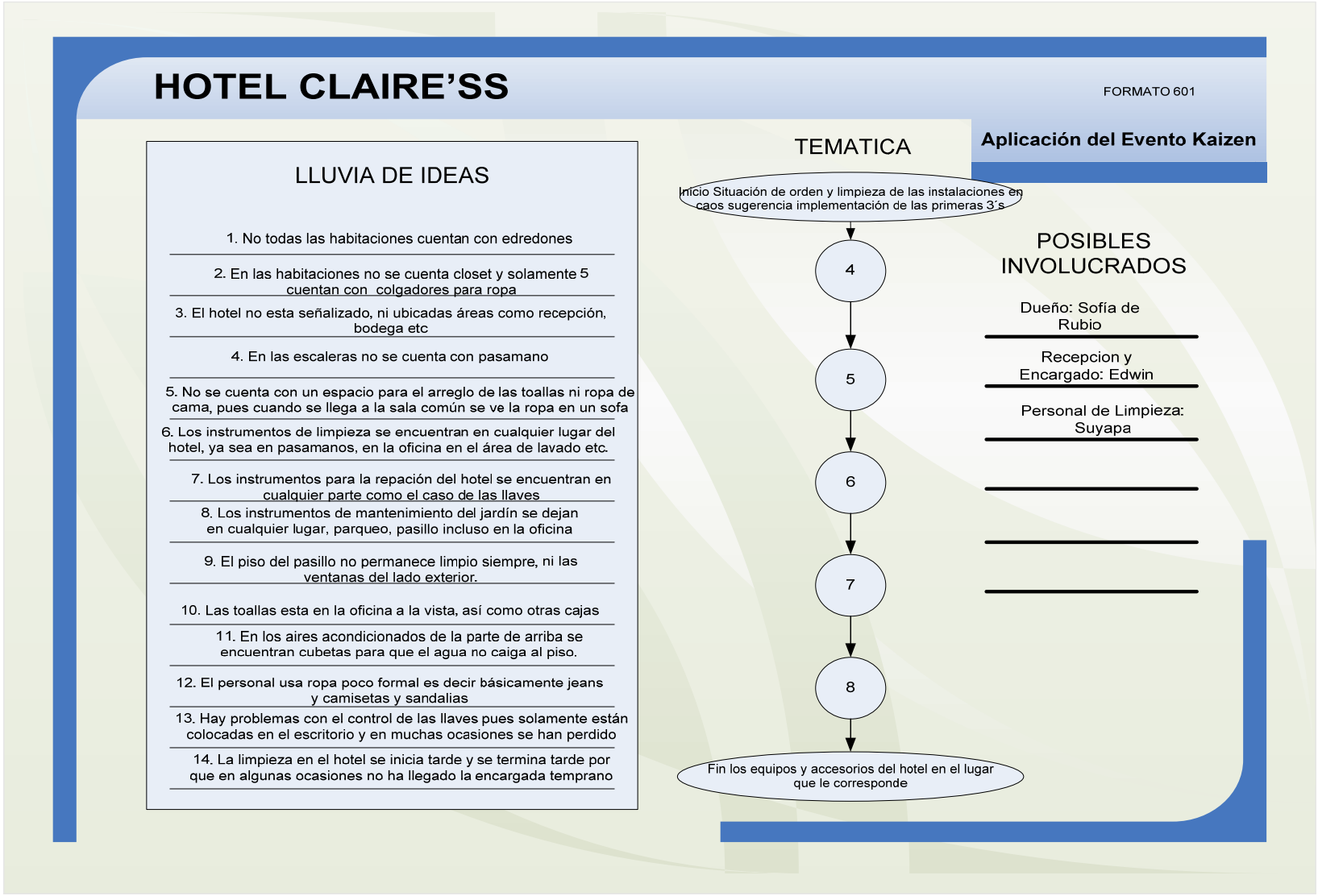
Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 2. Selección de la temática a tratar

En este paso se llevo el formato de Agenda establecido anteriormente.

- Se inicio con el Saludo del Dueño y una breve explicación del Equipo Asesor de lo que era la Reunión.
- Luego se paso al Reconocimiento de la Situación Actual, en el cada uno de los presentes exponían su punto vista respecto a la situación del hotel. En general Se considera que la empresa tiene potencial para posicionarse como uno de los mejores hoteles pues cuentan con buenas instalaciones y las habitaciones bien equipadas y a un precio bajo, sin embargo están consientes que hay muchas cosas inconclusas aun en cuanto a construcción.
- Identificando en el paso anterior la situación actual del hotel tanto en aspectos positivos como negativos se dio inicio a la identificación de áreas criticas y los problemas potenciales, pues ya que solo se cuenta actualmente prestando el servicio de alojamiento el énfasis se hace en el proceso de Recepción tanto en la entrada como en la salida y en infraestructura del hotel como en las habitaciones en cuanto a su equipamiento.
- Se procedió a realizar la lluvia de ideas, la selección de la temática y la creación del equipo líder, usando el formato 601 para el registro.



FORMATO 601. Diagnostico de Kaizen.

Los recursos requeridos para este paso se muestran a continuación:

Tabla 257: Costo de Validación Paso 2 Eventos Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 3. Crear la estructura para el proyecto

En el paso anterior se creo una posible estructura, ya teniendo claro que la Temática a tratar esta relacionada con el orden y limpieza de las instalaciones se llega a la conclusión que es necesario implementar las parte de los pasos que se plantean en la técnica de 5´s, se procedió a crear la estructura de participantes, que en este caso es el equipo de mejora que se encargara de darle seguimiento a la técnica. Por lo tanto el equipo de Mejora para el Hotel Claire´ss esta formado por:

- Dueño: Sofía de Rubio
- Responsable y Recepcionista del Hotel: Edwin
- Responsable de Mantenimiento y habitaciones: Suyapa
- Incorporando como apoyo al Equipo Asesor

Los recursos requeridos para este paso se muestran a continuación:

Tabla 258: Costo de Validación Paso 3 Eventos Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	0.5	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$15.00**

Paso 4. Preparación de la Capacitación

Este paso se desarrollo siguiendo lo planteado en los PROC-02, PROC-03, PROC-04 y PROC-05. A continuación se muestran los formatos resultantes.

- **Formatos PROC-02**

FORMATO P21. Selección de Necesidades de Capacitación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT FORMATO P21
SELECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Capacitación del Personal

Nuevo empleado o Empleado promovido		Empleado con necesidad de mejorar habilidades	
Entrenamiento en temas básicos del puesto		Implementar una nueva metodología	x
		Cambios en procedimientos de servicio	
Entrenamiento avanzado del puesto de trabajo		Mejorar la calidad de trabajo	x
		Mejorar el orden en la empresa	x
Actualizar conceptos sobre nuevo puesto a ocupar		Reducir cantidad de quejas de los clientes	x
		Reducir tiempos de respuesta	

FORMATO P22. Definición de Objetivos Generales y Específicos de Capacitación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT FORMATO P22
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Fecha: 09 de Noviembre de 2006

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE CAPACITACIÓN.

Mediante un concenso desarrollado entre el personal Administrativo y Operativo de la empresa, se han analizado y establecido los objetivos generales y específicos a ser alcanzados con una capacitación orientada al personal que participará. Por lo tanto los objetivos que se establecen en la siguiente tabla se han aprobado de manera satisfactoria para ambas partes, garantizando que son concretos y realizables en la empresa. Por tal razón se firman de aprobados en la reunión realizada.

OBJETIVOS GENERALES		CUANDO	QUIEN	HABILIDAD	CAMPO
Objetivo General 1:	Al final de la capacitacion el personal del hotel podra realizar mejoras contunias en el mismo a traves de la	Despues de la Capacitacion	Todo el personal involucrado	Cultura de Mejora continua	Instalaciones del Hotel en general
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		**CUANDO**	**QUIEN**	**HABILIDAD**	**CAMPO**
Objetivo Específico 1:	Determinar que son los eventos kaizen	Durante la capacitacion	Todo el personal involucrado	Analitica	Instalaciones del Hotel en General
Objetivo Específico 2:	Conocer cuales son los principales			Comprension	
Objetivo Específico 3:	Conocer cuales son las areas de mejora			Percepcion	

Aprobado por:
Nombre: Firma
Ivonne Pineda _____
Gisela Henriquez _____
Anibal Portillo _____

FORMATO P23. Contenidos Aprobados de Capacitación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
CONTENIDOS DE CAPACITACIÓN APROBADOS FORMATO P23

Contenido propuesto para el desarrollo de la capacitación: **Fecha: 09 de Noviembre de 2006**

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
ADMINISTRACION Y OPERACIONES	Introduccion a Kaizen	1. Conceptualización de KAIZEN
		2. Objetivos de Kaizen
		3. Beneficios de Kaizen
		4. Resultados de Kaizen
	Principios de Kaizen	5. Los Mandamientos de Kaizen
		6. Como se aplica Kaizen
		7. Aspectos a Recordar en un Evento Kaizen

Temario de capacitación aprobado por: Firma

Sofía de Rubio _____

FORMATO P24. Resumen de Datos de capacitación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: Introducción a Kaizen

ÁREA DEL HOTEL: TODA LA EMPRESA

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Al final de la capacitacion el personal del hotel podra realizar mejoras contunias en el mismo a traves de la realizacion de eventos kaizen.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Determinar que son los eventos kaizen
Objetivo Específico 2:	Conocer cuales son los principales beneficios de agregar mejoras al negocio.
Objetivo Específico 3:	Conocer cuales son las areas de mejora del negocio y los resultados que se podrian esperar.

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
ADMINISTRACION Y OPERACIONES	Introduccion a Kaizen	1. Conceptualización de KAIZEN
		2. Objetivos de Kaizen
		3. Beneficios de Kaizen
		4. Resultados de Kaizen
	Principios de Kaizen	5. Los Mandamientos de Kaizen
		6. Como se aplica Kaizen
		7. Aspectos a Recordar en un Evento Kaizen

- **Formatos PROC-03**

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	[X]	PLANEAR	[ ]	PROMOVER ALTERNATIVAS
	[X]	DISEÑAR	[X]	EQUILIBRAR
	[ ]	FACILITAR	[ ]	EVALUAR
	[X]	ANALIZAR	[X]	ACTUALIZARSE
	[X]	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	60

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

FORMATO P34. Perfil del Capacitador

- **Formatos PROC-04**

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

ASIGNACIÓN DE TIEMPO AL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

FORMATO P41

Fecha: 09 de Noviembre de 2006

Asignación de Tiempo al contenido de la Capacitación

ÁREA	TEMA	CONTENIDO	Tiempo Asigndo(horas)
ADMINISTRACION Y OPERACIONES	Introduccion a Kaizen	1. Conceptualización de KAIZEN	1 hora
		2. Objetivos de Kaizen	1 hora
		3. Beneficios de Kaizen	1 hora
		4. Resultados de Kaizen	1 hora
	Subtotal para el Tema		**4 horas**
	Principios de Kaizen	5. Los Mandamientos de Kaizen	1 hora
		6. Como se aplica Kaizen	2 horas
		7. Aspectos a Recordar en un Evento Kaizen	1 hora
	Subtotal para el Tema		**4horas**
Total del tiempo para la capacitacion			**8 horas**

El Total de Tiempo Asignado para la capacitación es: 8 Horas.

FORMATO P41. Asignación de tiempo de Contenido de la Capacitación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

TEMAS DE CAPACITACIÓN DISTRIBUIDOS EN DÍAS

FORMATO P42

Fecha: 9 de Noviembre de 2006

DÍA 1	DÍA 2
1. Conceptualización de KAIZEN	5. Los Mandamientos de Kaizen
2. Objetivos de Kaizen	6. Como se aplica Kaizen
3. Beneficios de Kaizen	7. Aspectos a Recordar en un Evento Kaizen
4. Resultados de Kaizen	

Por tanto la capacitación diseñada necesita para su desarrollo un total de:

2 Días

FORMATO P42. Temas de Capacitación Distribuidos en días.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha: 9 de Noviembre de 2006

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	x
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	x
Estudio de casos	
Demostración de modelos	
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes		Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices		Marcadores	
Folletos		Fichas Post-it	
Refrigerio		Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad
Impresiones	10
Copias	30

FORMATO P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

- **Formatos PROC-05**

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

COTIZACIÓN DE PRECIOS DE ARTÍCULOS PARA CAPACITACIONES

FORMATO P51

FECHA: 9 de Noviembre de 2006

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para adquirir los recursos materiales necesarios para la capacitación

Cotización [x] Artículos a utilizar en la capacitación [ ]

NOMBRE DEL ARTÍCULO	EMPRESA COTIZANTE	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO DE ARTICULOS
Lapiceros	Ciber Vanessa	3	$0.50	$1.50
Impreciones	Ciber Vanessa	10	$0.10	$1.00
Copias	Ciber Vanessa	30	$0.03	$0.90
COSTO TOTAL				$3.40

FORMATO P51. Cotización de Precios de Artículos para Capacitaciones.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

FORMATO P52

COTIZACIÓN DE EQUIPO MULTIMEDIA

FECHA: 9 de Noviembre de 2006

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para alquilar el equipo multimedia para ser utilizado en las capacitaciones:

Cotización [ ] Artículos a utilizar en la capacitación [x]

NOMBRE DEL EQUIPO	EMPRESA COTIZANTE	HORAS REQUERIDAS	ALQUILER POR HORA	COSTO DE ALQUILER
Equipo Multimedia	Ciber Vanessa	8 horas	$12.00/hora	$96.00
COSTO TOTAL				$96.00

FORMATO P52. Cotización de Equipo Multimedia.

FORMATO P53. Carta de Invitación a Capacitaciones.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

CARTA DE INVITACIÓN A CAPACITACIONES

San Miguel, **9** de **Noviembre** de **2006**

Al personal del Hotel

Reciban un cordial saludo de parte de la Administración General del Hotel Claire´ss, deseándole éxitos personales y profesionales.

El motivo de la presente es para hacerle la atenta invitación a que participe en la capacitación denominada **Introducción a Kaizen** a ser desarrollada por el Sr. Jose Anibal Portillo Colocho durante las fechas de **10 de noviembre** a **11 de noviembre** en las locaciones de **Sala Comun del Hotel Claire´ss.** Tal capacitación está dirigida al personal del hotel con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, así como también brindarle al personal la gran oportunidad de mejorar en sus conocimientos laborales y personales.

Me suscribo a usted, recalcando su valiosa participación en la capacitación,

Atentamente
Sofía de Rubio

Los recursos requeridos para este paso son:

Tabla 259: Costo de Validación Paso 4 Eventos Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 5. Ejecución de la Capacitación

La capacitación se desarrollo según lo preparado en el paso anterior, desarrollándose toda la temática planteada. (Ver anexo 28)

Los recursos requeridos para este paso son:

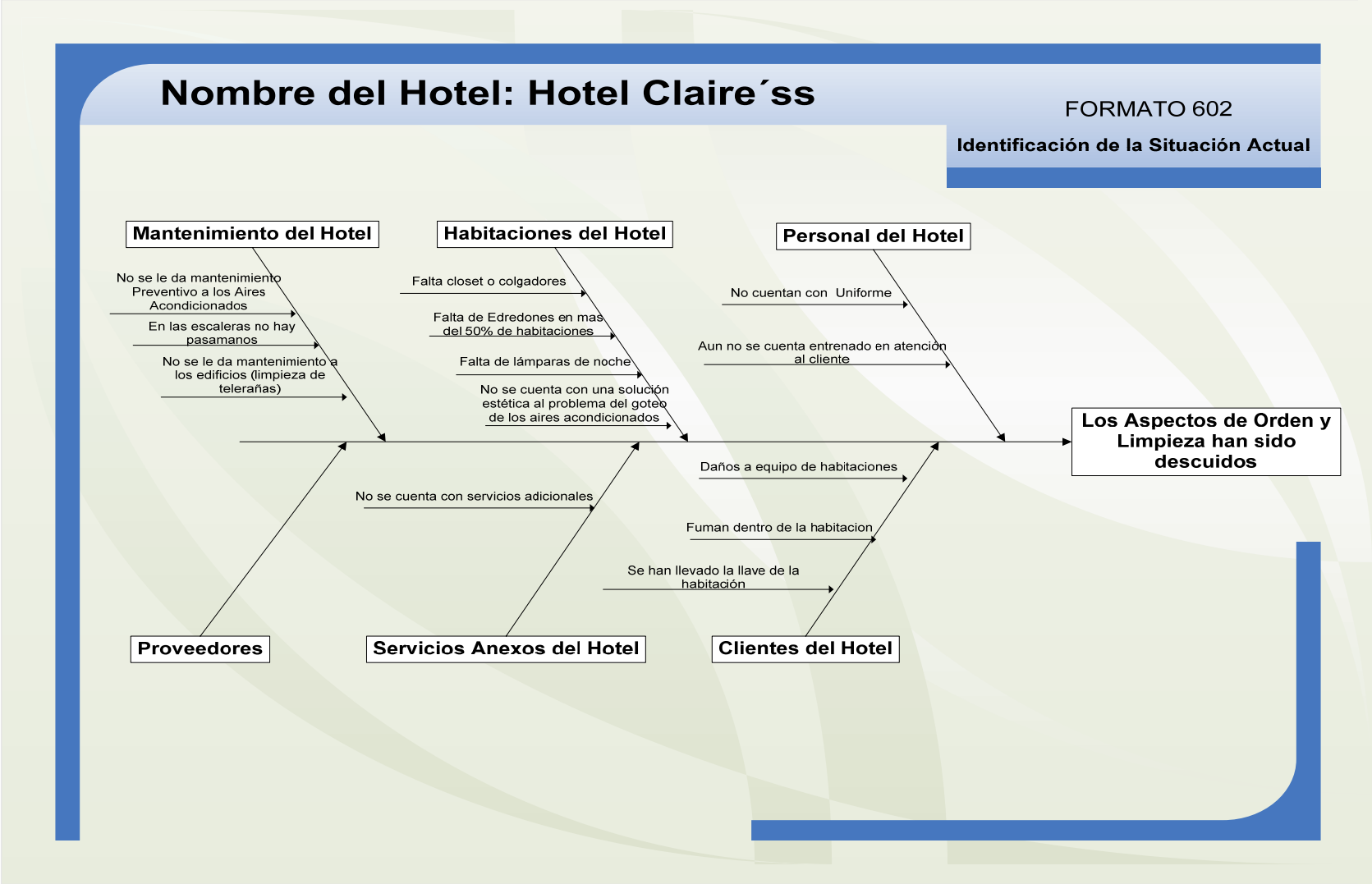
Tabla 260: Costo de Validación Paso 5 Eventos Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Equipo asesor	2	Recurso Humano	$50.00
		Equipo Multimedia	$100.00
	Horas por dia	Salon	$50.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$200.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$400.00**

Paso 6. Identificar la situación actual y Paso 7. Diagnostico del problema

Se hace uso del Formato 602 como es sugerido en el Modelo.



FORMATO 602. Espina de Pescado evento Kaizen.

Los recursos necesarios en este paso fueron:

Tabla 261: Costo de Validación Pasos 6 y 7 Eventos Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y Equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 8. Formular Plan de Acción

Este paso se realizo mediante el uso del Formato 603.

Nombre del Hotel: Hotel Claire´ss

FORMATO 603

Plan de Accion Evento Kaizen

Objetivo del Evento Kaizen	Establecer en el hotel una filosofía enfocada a mantener Orden y Limpieza en las Instalaciones
	Aplicando una técnica de clase mundial como es las 5´s
Problema a resolver	Los Aspectos de Orden y Limpieza en el Hotel han sido descuidados

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO	RESULTADOS
Paso 1. Compromiso de la Administración	Dueño	Concientizarlos de lo importante que es el compromiso	30 minutos	Compromiso de la Administracion
Paso 2. Preparar la Capacitación	Dueño y Equipo Asesor	Preparar los recursos necesarios para realizar una capacitación introductoria	2 horas	Preparación de los recursos para inducción del personal
Paso 3. Capacitar al personal	Dueño y Equipo Asesor	Dar la Introducción y los lineamientos sobre la técnicas de 5´s	2 horas	Cambios en el pensamiento del Personal
Paso 4. Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados	Dueño y empleados	Dar la Introducción y los lineamientos sobre la técnicas de 5´s	2 días (1 hora/día)	Lista de elementos innecesarios
Paso 5. Uso de Tarjetas de color	Empleados del hotel	Las tarjetas de color forman parte del control visual (Revisar Apoyos Visuales).	2 días (1 hora/día)	Identificación de elementos innecesarios
Paso 6. Controles Visuales	Empleados y equipo Asesor	El desarrollo de los controles visuales se debe apoyar esta metodología con la denominada Ayudas visuales.	2 días (2 horas/día)	Controles visuales de los elementos
Paso 7. Mapa 5 S's	Empleados y equipo Asesor	Se identifican en el hotel todas las áreas de riesgo	4 horas	Identificación de riesgos en las áreas del hotel
Paso 8. Marcación de la ubicación	Empleados y equipo Asesor	Identificar localizaciones de forma que cada uno sepa donde están las cosas, y cuantas cosas de cada elemento hay en cada sitio	2 horas	Identificación de Áreas
Paso 9. Se determinan los objetivos de la limpieza	Dueño y equipo asesor	Se hace la clasificación de acuerdo al tipo de objetos	3 horas	Se determina los logros a alcanzar
Paso 10. Preparar el manual de limpieza	Equipo asesor y Empleados	Es útil elaborar un manual de entrenamiento para limpieza,	3 horas	Pasos de mantenimiento
Paso 11. Preparación del equipo de Limpieza	Empleados del hotel	Se deben aplicar los principios del Orden a las herramientas de limpieza	1 hora	Ubicación de equipo de limpieza
Paso 12. Desarrollo de la campaña de limpieza	Empleados del hotel	Realización de actividades de limpieza en las instalaciones del hotel	4 horas	Instalaciones Limpias y Ordenadas

FORMATO 603. Plan de Acción del Evento Kaizen.

Se utilizaron los recursos siguientes:

Tabla 262: Costo de Validación Paso 8 Eventos Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y Equipo asesor	2	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 9. Implantar las mejoras

A continuación se describen cada uno de los pasos para el logro de las 3 primeras S sugeridas en la técnica de 5's.

Paso 1. Compromiso de la Administración y creación de equipo 5 S's

Se realizó una reunión en el hotel Claire'ss para dar a conocer a la administración del hotel sobre los paradigmas que pueden dificultar la aplicación de las 5 S's en las empresas, reflexionando a la vez sobre los beneficios y el compromiso que la administración del hotel adquiere mediante la firma de la carta de compromiso definida anteriormente.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT FORMATO 301
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

FECHA
15-Nov-2006

En el hotel **CLAIRE'SS** el personal administrativo y el operativo se compromete en apoyar y participar en las actividades necesarias para lograr aplicar la técnica de las 5S's en el hotel. Este compromiso se establece con el objetivo de sentar las bases con los cuales funcionará el Sistema de Administración Visual. Tal sistema visual se compone de controles, señales, tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso de prestación del servicio, así como en los demás procesos que se desarrollan en el hotel **CLAIRE'SS** para dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden o falta de aseo en algún momento dado.

Los involucrados para la aplicación de esta técnica será el recurso humano que participa en cada una de las áreas del hotel, ya sean áreas operativas como administrativas, puesto que se busca tener una empresa limpia y segura; y una empresa limpia y segura nos permite administrar adecuadamente el trabajo hacia el cumplimiento de metas.

Es por ello que luego de un pleno acuerdo, el personal administrativo y operativo que participarán en la aplicación de las 5 S's firma como muestra del compromiso que adquiere en la aplicación de la técnica.

NOMBRE	FIRMA
Sofía de Rubio	
Javier Rubio	

FORMATO 301. Carta de Compromiso 5 S`s.

Para el compromiso de la administración se asignan los siguientes recursos.

Tabla 263: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 1 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

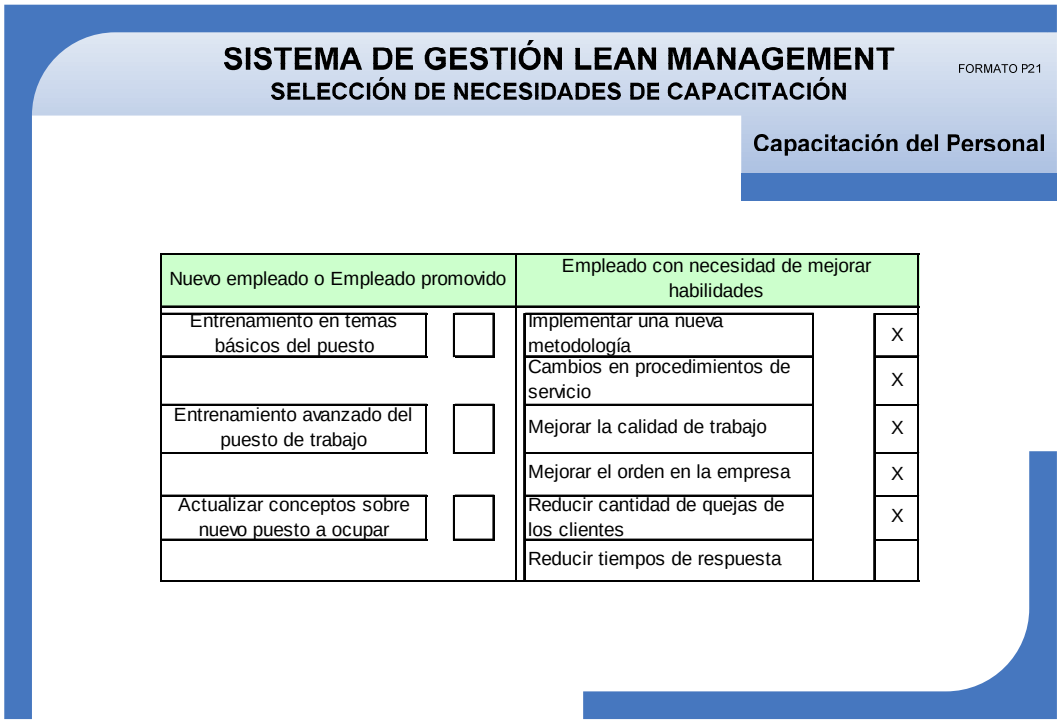
Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y Equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	0.5	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$5.00**

Paso 2. Preparar la Capacitación

Para que se apliquen las 5 S's en el hotel Claire'ss debe prepararse conceptualmente el personal administrativo y operativo, para lo cual se preparó el programa y los recursos de capacitación mediante los procedimientos establecidos en el diseño.

- **Formatos PROC-02**

Las necesidades de capacitación para el hotel Claire'ss se definieron.



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
SELECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
FORMATO P21
Capacitación del Personal

Nuevo empleado o Empleado promovido		Empleado con necesidad de mejorar habilidades	
Entrenamiento en temas básicos del puesto		Implementar una nueva metodología	X
		Cambios en procedimientos de servicio	X
Entrenamiento avanzado del puesto de trabajo		Mejorar la calidad de trabajo	X
		Mejorar el orden en la empresa	X
Actualizar conceptos sobre nuevo puesto a ocupar		Reducir cantidad de quejas de los clientes	X
		Reducir tiempos de respuesta	

FORMATO P21. Selección de Necesidades de Capacitación.

Se definen los objetivos de la capacitación en 5 S's.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

FORMATO P22

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE CAPACITACIÓN.

Fecha: 6-Nov-2006

Mediante un concenso desarrollado entre el personal Administrativo y Operativo de la empresa, se han analizado y establecido los objetivos generales y específicos a ser alcanzados con una capacitación orientada al personal que participará. Por lo tanto los objetivos que se establecen en la siguiente tabla se han aprobado de manera satisfactoria para ambas partes, garantizando que son concretos y realizables en la empresa. Por tal razón se firman de aprobados en la reunión realizada.

OBJETIVOS GENERALES		CUANDO	QUIEN	HABILIDAD	CAMPO
Objetivo General 1:	Preparación del personal de la empresa para la adopción de la filosofía a implementar en el hotel	Durante la capacitación	Personal administrativo y operativo	Administración visual	Todas las áreas
Objetivo General 2:	Al final de la capacitación el personal será capaz de Aplicar la técnica 5S's en el Hotel	Al final de capacitación	Personal administrativo y operativo	Administración visual	Todas las áreas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		CUANDO	QUIEN	HABILIDAD	CAMPO
Objetivo Específico 1:	Que el personal conozca los beneficios de aplicación de la metodología	Durante la capacitación	Personal administrativo y operativo	Administración visual	Todas las áreas
Objetivo Específico 2:	Que el personal conozca los objetivos de la metodología	Al final de capacitación	administrativo y operativo	Administración visual	Todas las áreas
Objetivo Específico 3:	Al final de la capacitación el personal podrá aplicar las metodologías de aplicación para cada una de las 5 S's	Al final de capacitación	Personal administrativo y operativo	Administración visual	Todas las áreas
Objetivo Específico 4:	Al final de la capacitación el personal conocerá los requerimientos de aplicación, fomularios y controles	Al final de capacitación	Personal administrativo y operativo	Administración visual	Todas las áreas

Aprobado por:

Nombre:	Firma
Gisela Henríquez	_____
Ivonne Pineda	_____
Anibal Portillo	_____

FORMATO P22. Definición de Objetivos Generales y Específicos de Capacitación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

RESUMEN DE DATOS DE CAPACITACIÓN FORMATO P24

Nombre del Hotel

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

Capacitación en 5 S´s

ÁREA DEL HOTEL

Administración y Operaciones

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1:	Al final de la capacitación el personal completo del hotel conocerá las generalidades de las técnica 5 S's
Objetivo General 2:	Al final de la capacitación el personal será capaz de Aplicar la técnica 5S's en el Hotel
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Específico 1:	Que el personal conozca los beneficios de aplicación de la metodología
Objetivo Específico 2:	Que el personal conozca los objetivos de la metodología
Objetivo Específico 3:	Al final de la capacitación el personal podrá aplicar las metodologías de aplicación para cada una de las S's
Objetivo Específico 4:	Al final de la capacitación el personal conocerá los requerimientos de aplicación, fomularios y controles

CONTENIDO TEMÁTICO

ÁREA	TEMA	CONTENIDO
TODAS LAS ÁREAS DEL HOTEL (ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS)	Generalidades de las 5 S's	Antecedentes de las 5 S's
		Definiciones de las 5 S's
		Beneficios
		A la empresa
		A los empleados
	Conceptos y procesos de aplicación de las 5 S's	Objetivos de la metodología
		Procedimiento a seguir en la implementación
		SEIRI – Seleccionar
		SEITON – Organizar
		SEISO – Limpieza
		SEIKETZU – Estandarizar
		SHITSUKE - Disciplina
	Control del proceso	Formularios a ser utilizados en la implementación
		Control de la implementación

FORMATO P24. Resumen de Datos de Capacitación.

- **Formatos PROC-03**

Se determinan las características que un capacitador debe presentar para cada uno de los temas de la capacitación.

Perfil del Capacitador

FORMATO P34

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

HABILIDADES	[X]	PLANEAR	[ ]	PROMOVER ALTERNATIVAS
	[X]	DISEÑAR	[X]	EQUILIBRAR
	[X]	FACILITAR	[ ]	EVALUAR
	[X]	ANALIZAR	[X]	ACTUALIZARSE
	[X]	REFLEXIONAR	**PUNTAJE ACUMULADO:**	70

CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	Exigencia, Conocimientos del area, Promotor de empoderamiento,
	MENTOR	Promueve la apertura del grupo, Creativo, Promueve el aprendizaje del grupo.
	FACILITADOR	Facilidad de comunicación, Moderador de reuniones, Promueve la inventiva del grupo.
ROLES	TECNICO PEDAGOGO	Utiliza medios y tecnologia que se ajustan mejor a la madurez de sus alumnos y a los procesos de aprendizaje
	FACILITADOR	Adapta el material a los conocimientos y competencias de los alumnos
	EDUCADOR	Forma a los alumnos en el respeto de los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de la convivencia.

ACTITUDES	Sabe su materia	Ilustra sus puntos	Mejora su desempeño	
	Apertura a los puntos de vista	Trabajo en Equipo		
	Inclusivo	Apertura de criterios nuevos		
	Ameno en su tema	Aprendizaje continuo		
	Claridad al expresarse	Receptivo a la Retroalimentacion		

FORMATO P34. Perfil del Capacitador.

- **Formatos PROC-04**

Se procede a distribuir la capacitación en tiempo para los días y horas necesarias.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

ASIGNACIÓN DE TIEMPO AL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

FORMATO P41

Asignación de Tiempo al contenido de la Capacitación

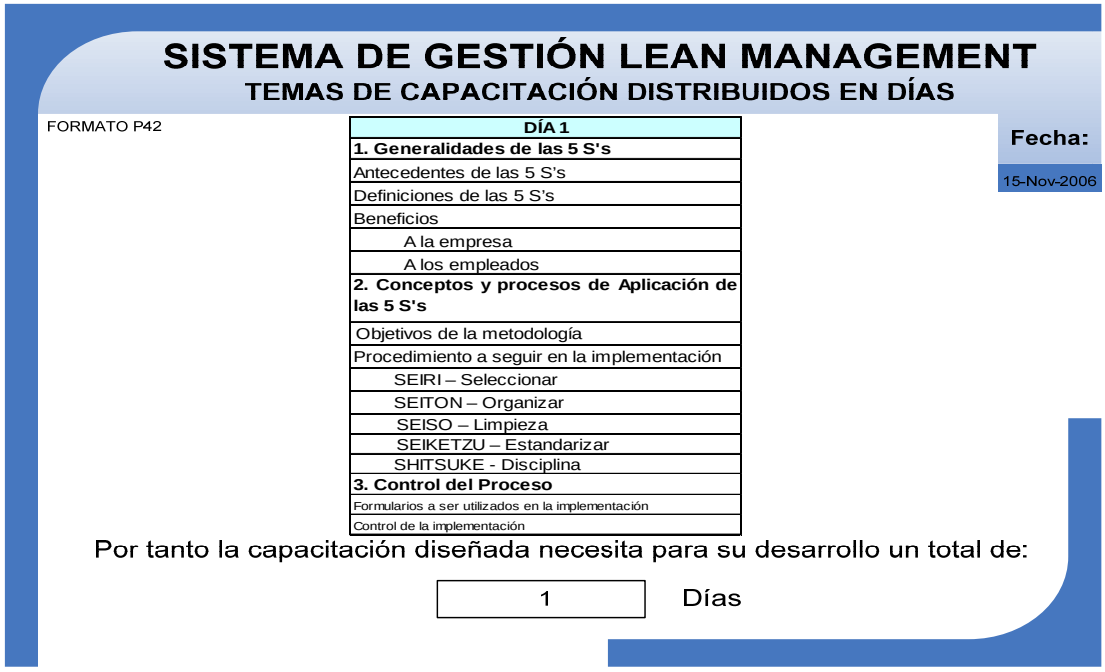
Fecha: 15-Nov-2006

AREA	TEMA	CONTENIDO	TIEMPO ASIGNADO [Horas]
TODAS LAS ÁREAS DEL HOTEL (ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS)	Generalidades de las 5 S's	Antecedentes de las 5 S's	0,1
		Definiciones de las 5 S's	0,5
		Beneficios	0,2
		A la empresa	0,1
		A los empleados	0,1
	Subtotal de tiempo		**1,00**
	Conceptos y procesos de aplicación de las 5 S's	Objetivos de la metodología	0,10
		Procedimiento a seguir en la impl	0,10
		SEIRI – Seleccionar	0,10
		SEITON – Organizar	0,10
		SEISO – Limpieza	0,10
		SEIKETZU – Estandarizar	0,1
		SHITSUKE - Disciplina	0,1
	Subtotal de tiempo		**0,70**
	Control del proceso	Formularios a ser utilizados en la	0,1
		Control de la implementación	0,2
	Subtotal de tiempo		**0,30**
	Total de tiempo para capacitación		**2,00**

El Total de Tiempo Asignado para la capacitación es: 2 Horas.

FORMATO P41. Asignación de tiempo al contenido de la Capacitación.

Se determina la cantidad de días necesarios para el desarrollo de la capacitación.



SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

TEMAS DE CAPACITACIÓN DISTRIBUIDOS EN DÍAS

FORMATO P42

Fecha: 15-Nov-2006

DÍA 1
1. Generalidades de las 5 S's
Antecedentes de las 5 S's
Definiciones de las 5 S's
Beneficios
A la empresa
A los empleados
2. Conceptos y procesos de Aplicación de las 5 S's
Objetivos de la metodología
Procedimiento a seguir en la implementación
SEIRI – Seleccionar
SEITON – Organizar
SEISO – Limpieza
SEIKETZU – Estandarizar
SHITSUKE - Disciplina
3. Control del Proceso
Formularios a ser utilizados en la implementación
Control de la implementación

Por tanto la capacitación diseñada necesita para su desarrollo un total de:

1 Días

FORMATO P42. Temas de Capacitación Distribuidos en días.

La selección de los recursos materiales para la capacitación es la siguiente

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
SELECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA CAPACITACIÓN

FORMATO P43

Fecha: 6 de Noviembre de 2006

Seleccione la o las metodologías de capacitación que se pretenden utilizar en la capacitación:

Capacitación tradicional

Charla Expositiva	x
Lectura comprensiva	
Rotafolio	
Resolución de Casos	
Videoexposición	
Debate en panel	

Capacitación con base a competencias

Lluvia de ideas	x
Estudio de casos	
Demostración de modelos	
Juego de Roles	

De acuerdo a la metodología de capacitación a ser utilizada, seleccione los recursos materiales que a a necesitar, colocando la cantidad que necesita en el cuadro a la derecha del nombre del elemento a utilizar.

ARTÍCULO	CANTIDAD	ARTÍCULO	CANTIDAD
Sala de Reuniones	1	Decoración	
Laptop y Proyector	1	Etiquetas	
Libreta de apuntes		Cinta adhesiva	
Lapiceros	3	Tijeras	
Lápices		Marcadores	
Folletos		Fichas Post-it	
Refrigerio		Rotafolio	
Videocasetera		Papel de Rotafolio	

Otros:

Artículo	Cantidad
Impresiones	10
Copias	30

FORMATO P43. Selección de Recursos Materiales para Capacitación.

- **Formatos PROC-05**

Se realiza la logística de los recursos materiales para la capacitación que se ha diseñado.

FORMATO P51. Cotización de Precios de Artículos para Capacitaciones.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

COTIZACIÓN DE PRECIOS DE ARTÍCULOS PARA CAPACITACIONES

FORMATO P51

FECHA: 6 de Noviembre de 2006

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para adquirir los recursos materiales necesarios para la capacitación

Cotización [x] Artículos a utilizar en la capacitación [ ]

NOMBRE DEL ARTÍCULO	EMPRESA COTIZANTE	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO DE ARTICULOS
Lapiceros	Ciber Vanessa	3	$0.50	$1.50
Impreciones	Ciber Vanessa	10	$0.10	$1.00
Copias	Ciber Vanessa	30	$0.03	$0.90
COSTO TOTAL				$3.40

FORMATO P52. Cotización de Equipo Multimedia.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT

FORMATO P52

COTIZACIÓN DE EQUIPO MULTIMEDIA

FECHA: 6 de Noviembre de 2006

En el siguiente cuadro debe colocarse toda la información requerida para conocer el precio y los lugares para alquilar el equipo multimedia para ser utilizado en las capacitaciones:

Cotización [ ] Artículos a utilizar en la capacitación [x]

NOMBRE DEL EQUIPO	EMPRESA COTIZANTE	HORAS REQUERIDAS	ALQUILER POR HORA	COSTO DE ALQUILER
Equipo Multimedia	Ciber Vanessa	8 horas	$12.00/hora	$96.00
COSTO TOTAL				$96.00

FORMATO P53. Carta De Invitación A Capacitaciones

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
CARTA DE INVITACIÓN A CAPACITACIONES

San Miguel, 15 de Noviembre de 2006

Al personal del Hotel

Reciban un cordial saludo de parte de la Administración General del Hotel Claire´ss, deseándole éxitos personales y profesionales.

El motivo de la presente es para hacerle la atenta invitación a que participe en la capacitación denominada **CAPACITACIÓN EN 5 S'S** a ser desarrollada por el Sr. José Aníbal Portillo durante la fecha del **16 de noviembre** en las locaciones de **Sala Común del Hotel Claire´ss.** Tal capacitación está dirigida al personal del hotel con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, así como también brindarle al personal la gran oportunidad de mejorar en sus conocimientos laborales y personales.

Me suscribo a usted, recalcando su valiosa participación en la capacitación,

Atentamente
Sofía de Rubio

Para este paso sobre la preparación de las capacitaciones se asignan los siguientes recursos.

Tabla 264: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 2 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y Equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$5.00
		Papeleria	$0.00
		Otros Costos	$5.00
		Total	**$15.00**

Paso 3. Capacitar al personal

De acuerdo al diseño establecido, se imparte la capacitación de acuerdo a los elementos establecidos en la preparación de la capacitación, procurando respetar los valores de recursos y tiempo asignado para cada tema. El contenido de la capacitación se encuentra desarrollado en el anexo 29.

Los recursos necesarios para realizar la capacitación son los siguientes.

Tabla 265: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 3 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y Equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$25.00
	Horas por dia	Salon	$10.00
	2	Refrigerios	$5.00
		Capacitador	$50.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$100.00**

Paso 4. Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados

Se procede a desarrollar una inspección en el Hotel Claire'ss para los elementos que se encuentran en las instalaciones del hotel e identificar aquellos que son innecesarios para el servicio que presta a sus clientes. Paralelamente se identifican aquellos elementos del hotel que pueden considerarse como innecesarios por alguna razón, pero que son útiles en realidad, por lo que debe justificarse la ubicación donde se encuentran en el formato que les corresponde. A pesar que el Hotel Claire'ss cuenta con instalaciones nuevas, los elementos innecesarios para el servicio de alojamiento aparecen y se plasman en este caso en el formato que le corresponde.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 302

Fecha: 17/Nov/2006

Selección y Clasificación de Elementos INNECESARIOS
(Equipo, herramientas, documentos)

Descripción del artículo	Cantidad	Justificación
Manguera para riego de plantas	1	Se encuentra tirada en el parqueo inadecuadamente
Silla plástica	1	Ubicada junto a la puerta de la cocina, bajo el sol, nadie la utiliza
Llave de tuercas	1	Esta colocada en la ventana de la habitación 6
Bolsas de abono	4	Se encuentran junto a la mesa de jardín, no es adecuado que las vea el cliente
Toalla de limpieza	1	Esta colocado en frente a las habitaciones del segundo piso, en el pasamanos
Ganchos para ropa	1	Se encuentran junto a las bebidas para los clientes.
Cajas	5	Cajas de artículos varios se encuentran en la oficina de recepción, a la vista del cliente
Freezer	1	Freezer sin utilizar en la oficina de recepción

Elaborado Por:

Firma

FORMATO 302. Selección y Clasificación de Elementos Innecesarios.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 303

Fecha: 16/Nov/2006

Selección y Clasificación de Elementos NECESARIOS
(Equipo, herramientas, documentos)

Descripción del artículo	Cantidad	Justificación
Sillas fuera de habitación	6	Para que el cliente descanse o simplemente se siente fuera de su habitación
Cubetas	5	Bajo aire acondicionado de habitaciones, evitan que el piso se moje cuando el aire acondicionado está en uso en la habitación

Elaborado Por:
Equipo Asesor

Firma

FORMATO 303. Selección y Clasificación de Elementos Necesarios.

Para muestra se presentan las fotografías sobre algunos de los elementos considerados como innecesarios para el servicio que se ofrece.

Figura 96: Manguera para riego colocada inadecuadamente en parqueo interno

Figura 97: Manguera para riego colocada inadecuadamente en parqueo interno, y silla plástica colocada junto a cocina, a la intemperie

Figura 98: Bolsas de abono junto a mesa de jardín

Figura 99: Toalla de limpieza colgada en pasamos del segundo piso

Figura 100: Cajas almacenadas en oficina de recepción

Figura 101: Freezer vacío colocado en oficina de recepción.

Figura 102: Freezer con un desorden y con necesidad de limpiarse

Figura 103: Cubetas para captar agua de los aires acondicionados

Los recursos asignados a este paso se presentan a continuación.

Tabla 266: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 4 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y Empleados	2	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 5. Uso de tarjetas de color

Mediante el uso de las tarjetas de color se pretende llevar un control sobre los elementos innecesarios que se han encontrado en el Hotel Claire'ss, ya que es importante conocer las decisiones que se han tomado durante todo el proceso de implementación de la técnica

Las tarjetas de color son útiles para conocer cuáles artículos innecesarios de todos aquellos detectados en la inspección no pueden tratarse inmediatamente, es decir que requieran que el dueño o administrador decidan al respecto. En el caso del hotel Claire'ss los artículos marcados con la tarjeta de color son los artículos que requieren de una autorización de la administración, mientras que los otros artículos del formato 302 reciben solución rápida, pero igualmente se registra la decisión que se ha tomado para cada uno.

Las tarjetas de colores usadas se presentan a continuación.

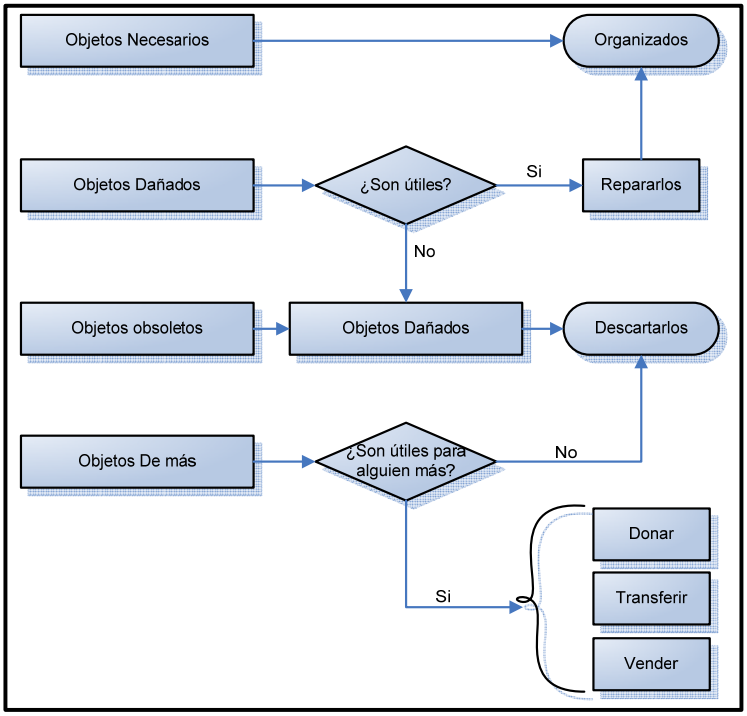
FORMATO 304. Tarjeta de Identificación

- **Acciones a tomar con elementos innecesarios**

Se han detectado elementos innecesarios durante la selección, de los cuales 3 de ellos reciben etiqueta roja, por lo que deben quedar en la localización actual durante el tiempo necesario para la administración en decidir el destino del elemento.

Las decisiones que se tomaron fueron acordes a la secuencia de pasos sugerida:

Figura 104: Tipo de decisiones para artículos innecesarios



Por lo que los objetos pueden moverse a una nueva ubicación dentro del hotel, se pueden almacenar en otro lugar que no sea el hotel o se eliminan del hotel.

- **Control e informe**

Se lleva un control de los artículos que se han detectado en la primera selección, así como los que se vayan detectando con el paso del tiempo en la aplicación cíclica de las 5 S's en el hotel Claire'ss.

Puede publicarse un resumen de las decisiones tomadas para los artículos encontrados en el hotel Claire'ss, como se muestra a continuación.

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 305

Fecha: 20/Nov/2006

Elementos encontrados

nº	Descripción de Artículo	Lugar donde se encontró	Tipo de artículo	Decisión
1	Manguera para riego	Parqueo interno de hotel	innecesario	Colocar en soporte
2	Silla plástica	Junto a puerta de cocina	innecesario	Almacenar
3	Llave de tuercas	En ventana de habitación 6	innecesario	Almacenar en bodega primer piso
4	Bolsas de abono	Junto a mesa de jardín, cerca de habitación 9.	innecesario	Almacenar en bodega primer piso
5	Toalla de limpieza	Pasamanos del segundo piso	innecesario	Eliminar
6	Ganchos para ropa	Junto a las bebidas para los hoteles	innecesario	Almacenar en bodega primer piso
7	Cajas	En oficina de recepción	innecesario	Almacenar en bodega de primer piso
8	Freezer	En oficina de recepción	innecesario	Mover a cocina
9	Sillas	Fuera de habitaciones 1, 2, 4, 10, 12 y 13	necesario	Mover frente a habitaciones inferiores
10	Cubetas	Frente a habitaciones 1 a la 19	necesario	Colocar bajo mangueras de goteo de aire acondicionado

FORMATO 305. Lista de Elementos Encontrados.

Los recursos asignados a este paso son los siguientes:

Tabla 267: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 5 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Empleados del Hotel	2	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 6. Controles Visuales

En el Hotel Claire'ss se cuenta con necesidades de establecer elementos visuales de señalización, rotulación e indicadores de ubicaciones para cualquier elemento que sea utilizado en el hotel.

Antes de determinar los diferentes rótulos, señales o indicadores de ubicación se deben organizar todos los materiales, herramientas y utensilios de las diferentes áreas del hotel, de acuerdo a las decisiones que se tomaron en la fase de selección.

Algunas situaciones de falta de organización que se presentan en el hotel Claire'ss son las siguientes.

Figura 105: Ropa de cama desordenada en Sala común del hotel Claire'ss

Figura 106: Ropa de cama desordenada en Sala común del hotel Claire'ss

Figura 107: Desagües faltos de acabados.

Figura 108: Desagües faltos de acabados.

Figura 109: Falta de acabados en las instalaciones

Figura 110: Falta de acabados en las instalaciones

Según del estudio de la instalación se han encontrado los siguientes rótulos y señales para

SISTEMA DE GESTIÓN LEAN MANAGEMENT
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 306

Fecha: 20/Nov/2006

Asignación de un control visual (Indicación, señal, rótulo)

Descripción del artículo	Ubicación
Rótulo de ubicación	Sala de estar
Rótulo de ubicación	Recepción
Rótulo de baño	Sala de estar
Rótulo de artículos de limpieza	2º piso, junto habit. 14
Señal Sólo personal autorizado	2º piso, junto habit. 14
Señal Ruta de emergencia	2º piso
Señal Sólo personal autorizado	Junto a cocina, fuera
Rótulo de bodega	1º piso, junto habit. 6
Señal Sólo personal autorizado	1º piso, junto habit. 6
Estimado cliente agradecemos no fumar en la habitación	En las 19 habitaciones
Estimado cliente haga buen uso de los accesorios de la habitación	En las 19 habitaciones
No molestar	En las 19 habitaciones
Misión y Visión	Recepción y Sala de estar

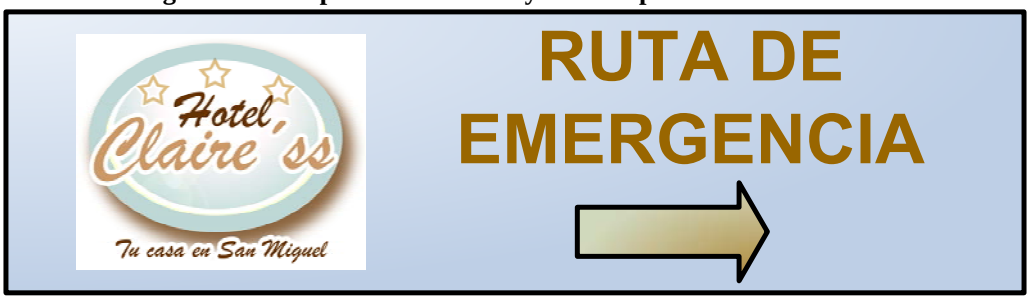
Elaborado Por:	Firma
Equipo Asesor	

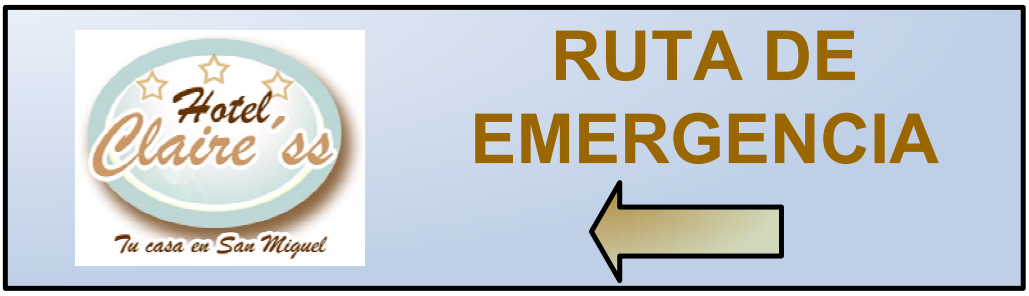
FORMATO 306. Asignación de un control visual.

De esta manera se han identificado las señales y rótulos requeridos en las instalaciones del hotel Claire'ss por lo que se han diseñado propuestas para cada uno y se presentan:

Figura 111: Propuesta de Señales y Rótulos para Hotel Claire'ss 1

Figura 112: Propuesta de Señales y Rótulos para Hotel Claire'ss 2





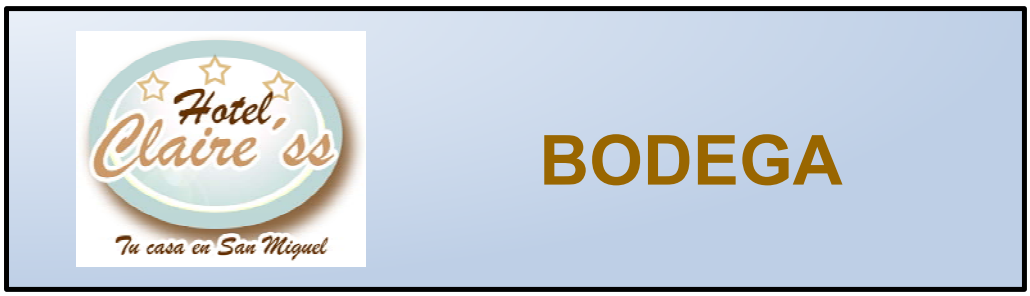
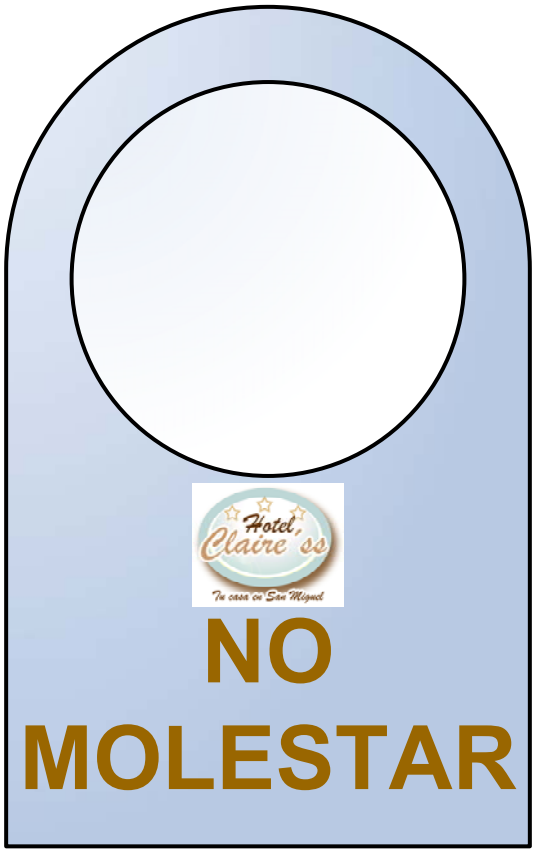


Figura 113: Propuesta de Señales y Rótulos para Hotel Claire'ss 3



Los Recursos asignados para este paso se detallan a continuación:

Tabla 268: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 6 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo asesor	2	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 7. Mapa 5 S

Se utiliza el mapa 5 S para asignar las áreas que serán asignadas para su constante limpieza y verificación de elementos innecesarios, en el hotel Claire'ss este paso consistió en elaborar un esquema que representara la estructura del hotel, a fin de asignar responsabilidades por áreas, con tal que se mejore la imagen del hotel al cliente usuario.

Debido a que el hotel consta de dos niveles, estos serán asignados de esta manera a los empleados con los que cuenta el Hotel Claire'ss.

- El primer piso:
    - Edwin Velásquez se encargará de monitorear:
        - los estacionamientos
        - el pasillo inferior
        - la oficina de recepción
        - la sala de estar
        - la bodega del primer piso.
    - Suyapa Hernández se responsabilizará de:
        - la cocina
        - las 9 habitaciones del primer piso.

- El segundo piso:
    - Edwin Velásquez se encargará de monitorear:

- la bodega del segundo piso
- el pasillo.

o Suyapa Hernández deberá encargarse de:

- las 10 habitaciones del segundo piso.

Figura 114: Esquema Mapa 5 S's, Primer piso hotel Claire'ss

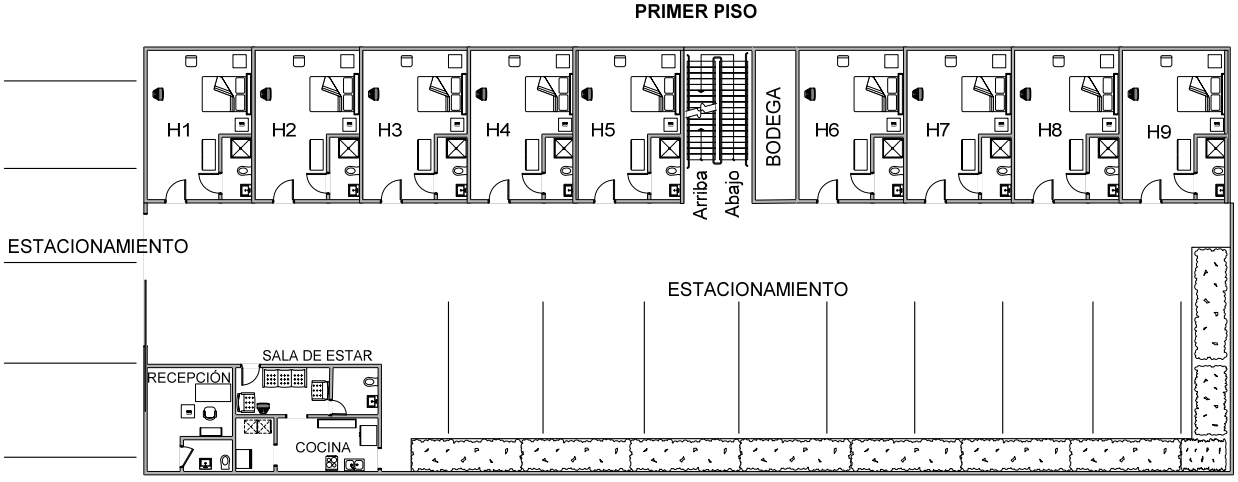
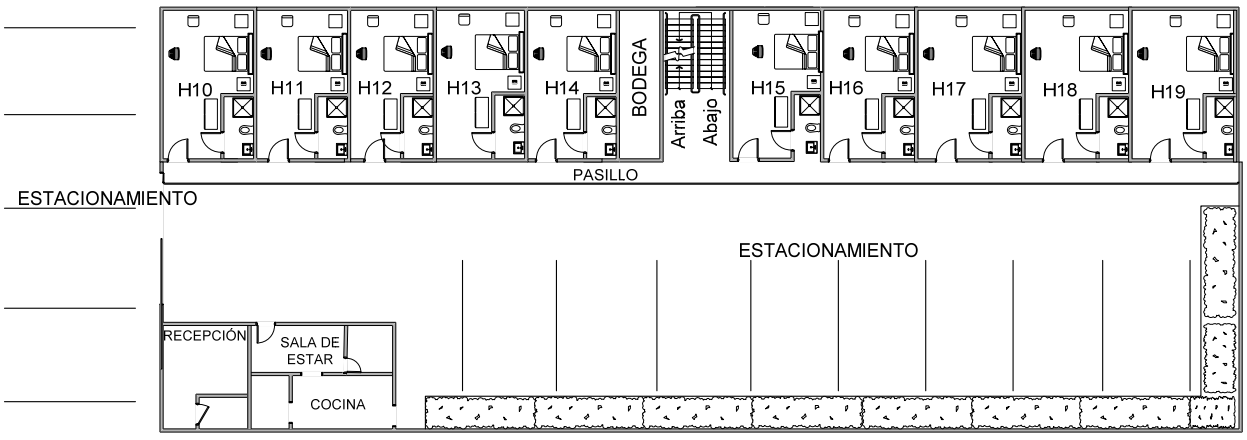


Figura 115: Esquema Mapa 5 S's, Segundo piso hotel Claire'ss



Los recursos a ser utilizados en este paso son los siguientes:

Tabla 269: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 7 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Empleados y equipo asesor	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 8. Marcación de la ubicación.

Ya se ha realizado la organización de los elementos del Hotel Claire'ss, es necesario marcar correctamente las localizaciones designadas para los elementos almacenados.

Este paso consiste en tomar los rótulos, señales y marcas de ubicación elaborados en el paso 6 y ubicarlos uno por uno en las localizaciones asignadas.

- En el caso del hotel Claire'ss se inicia colocando la Visón y Misión del hotel de manera provisional en la Recepción y la Sala de Estar.
- Se colocan las marcas de ubicación para la Recepción y la Sala de Estar.
- Se señalizan las bodegas de materiales diversos y las de artículos de limpieza, ubicadas en el primer y segundo piso respectivamente.
- Se colocan las señales de no fumar y de buen uso de los artículos de la habitación en cada una de las 19 habitaciones del hotel Claire'ss.

De esta manera se colocan las marcas de las áreas importantes de tal manera que el Hotel Claire'ss presente una imagen más ordenada frente a sus clientes y que le permita desarrollar sus actividades con más facilidad al tener correctamente ordenados todos los artículos que utilizan.

Los recursos necesarios para este paso son:

Tabla 270: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 8 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Empleados y equipo asesor	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 9. Se determinan los objetivos de limpieza

Con base a la inspección realizada durante la selección se procede a establece los objetivos a cumplir durante la campaña de limpieza que se desarrollará en el hotel Claire'ss.

Sobre los elementos almacenados:

- Limpiar los artículos que se encuentran almacenados en la bodega del primer piso.
- Reordenar y limpiar las bebidas almacenadas en la cocina del hotel.
- Limpiar los recipientes usados para evitar el goteo de los aires acondicionados.

Sobre los equipos utilizados:

- Realizar una limpieza del pantrie ubicado en la cocina.
- Limpiar adecuadamente los refrigeradores de bebidas utilizados en la cocina.
- Desempolvar los televisores de las habitaciones y de la sala de estar.
- Desempolvar los muebles ubicados en las habitaciones del hotel.
- Limpiar lavadora y secadora del hotel, cambiar el forro de las mismas.
- Limpiar carátulas de los aires acondicionados de las habitaciones.

Sobre los espacios del hotel:

- Barrer y trapear correctamente los pasillos del hotel.
- Limpiar el parqueo externo del hotel.

- Limpiar espacios superiores de las escaleras del hotel.

Los recursos usados en la definición de los objetivos de limpieza son:

Tabla 271: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 9 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño y equipo Asesor	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 10. Preparación del manual de limpieza

Una vez definidos los objetivos de limpieza, se elabora un manual breve sobre la ejecución de la limpieza en el hotel Claire'ss.

Se han definido los siguientes puntos:

Para los elementos almacenados:

- Propósito de limpieza: Mantener limpio y ordenado el espacio de bodegas en el hotel Claire'ss
- Fotografías de las áreas a limpiar.

Figura 116: Almacenamiento de Bebidas junto a productos de limpieza

Figura 117: Recipientes para goteo de aire acondicionado

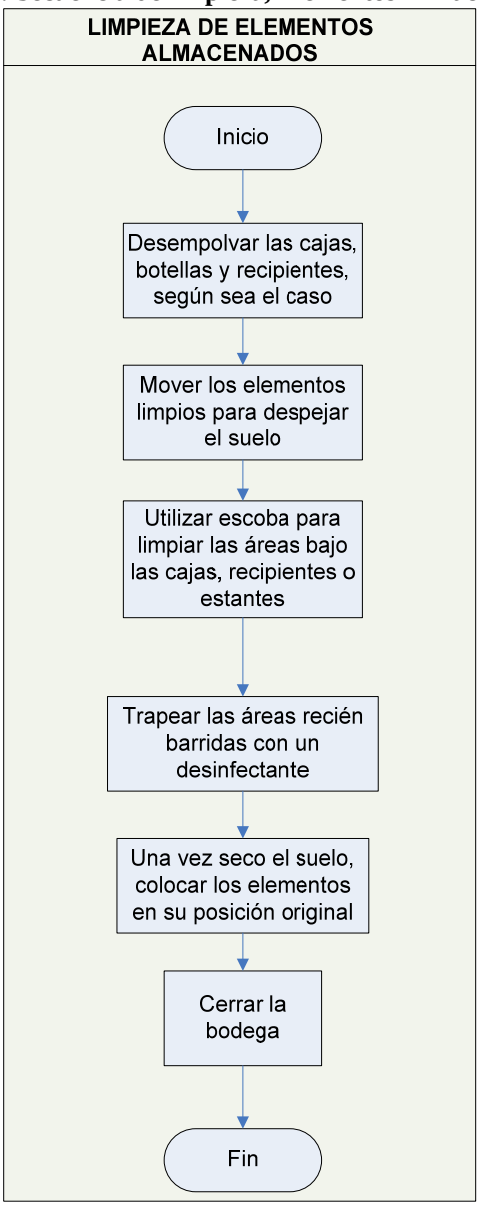
Figura 118: Maceta (opción alterna a cubeta) con rebalse de agua 1

Figura 119: Maceta (opción alterna a cubeta) con rebalse de agua 2

- Elementos de limpieza necesarios:
  - Escobas
  - Guantes
  - Trapos de limpieza
  - Desinfectante

- Secuencia de la limpieza

Figura 120: Secuencia de limpieza, Elementos Almacenados



Para los equipos utilizados

- Propósito de limpieza: Mantener limpio y en buen estado los equipos utilizados en el hotel Claire'ss.

- Fotografías de las áreas a limpiar.

Figura 121: Limpieza del pantrie ubicado en la cocina del hotel

Figura 122: Refrigeradores con necesidad de limpiarse

Figura 123: Limpieza de la lavadora y secadora del hotel.

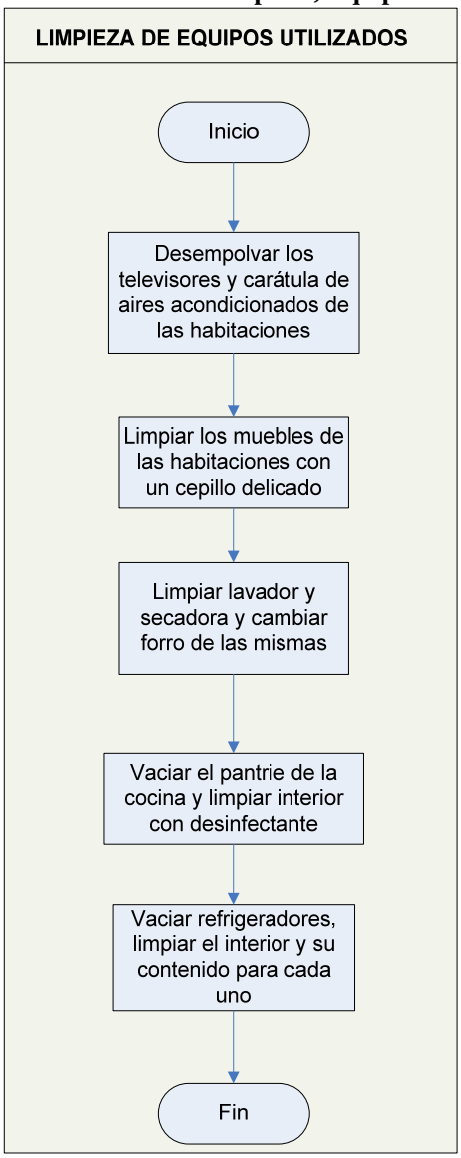
Figura 124: Limpieza de la carátula de los aires acondicionados del hotel

Figura 125: Televisores polvosos

- Elementos de limpieza necesarios:
  - Guantes
  - Trapos de limpieza
  - Cepillo para retirar mota en telas
  - Desinfectante
  - Papel periódico
  - Detergente

- Secuencia de la limpieza

Figura 126: Secuencia de limpieza, Equipos utilizados



Para las áreas del hotel

- Propósito de limpieza: Mantener las instalaciones con buena imagen para el cliente.

- Fotografías de las áreas a limpiar.

Figura 127: Áreas superiores y aledañas a las escaleras del hotel 1

Figura 128: Áreas superiores y aledañas a las escaleras del hotel 2

Figura 129: Estacionamiento del hotel

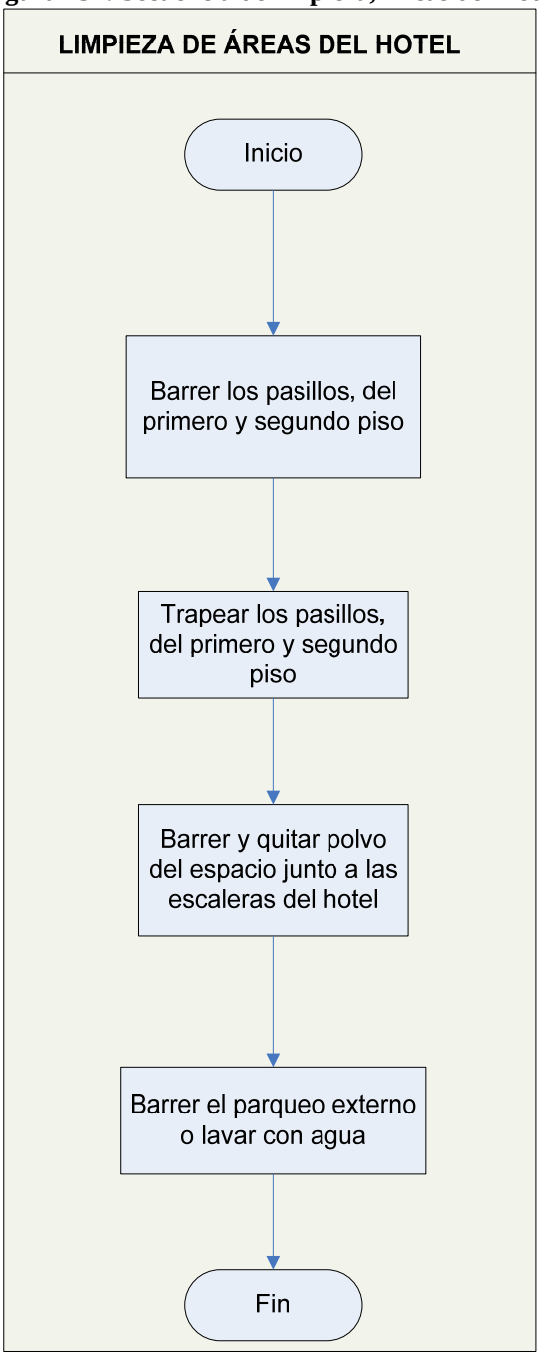
Figura 130: Piso de los pasillos y habitaciones

- Elementos de limpieza necesarios:
    - Escobas
    - Trapeadores
    - Guantes
    - Trapos de limpieza

- Desinfectante
- Detergente

- Secuencia de la limpieza

Figura 131: Secuencia de limpieza, Áreas del Hotel



Para este paso los recursos necesarios son los siguientes:

Tabla 272: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 10 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Empleados y equipo Asesor	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	3	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$15.00**

Paso 11. Preparación del equipo de limpieza

La preparación consiste en ordenar los equipos de limpieza, es decir, utilizar los principios del Orden con estos utensilios lo cual implica almacenarlos juntos en un solo lugar identificado como Bodega de artículos de limpieza.

Como tal aspecto ya se realizó en el hotel Claire'ss entonces basta con realizar una verificación de la existencia de los equipos a ser utilizados en la campaña de limpieza, para detectar falta de existencias adquirir lo antes posible para contar con el artículo en el momento que se le requiera.

Para este paso los recursos necesarios son los siguientes:

Tabla 273: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 11 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Empleados	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	1	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$20.00
		Total	**$30.00**

Paso 12. Desarrollo de la Campaña de limpieza:

Se realizó una campaña de limpieza en el hotel Claire'ss obteniéndose muy buenos resultados para definir un estándar de hotel limpio, siendo esto el objetivo primordial a lograrse cuando se realice la limpieza, es decir, lograr cumplir con este estándar siempre.

Para la realización de la jornada fue necesario utilizar 4 horas de un día de trabajo, pero los resultados fueron satisfactorios, ya que colaboró la administración del hotel y el personal operativo.

Para este paso los recursos necesarios son los siguientes:

Tabla 274: Costo de Validación Paso 9 Eventos Kaizen (Paso 12 5S's)

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Empleados del hotel	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 10. Evaluar los resultados

Se hace una comparación de entre los aspectos identificados en el Paso 6 y Paso 7 y la situación actual.

Tabla 275: Comparación de situación actual contra situación inicial

Situación Inicial	Situación Actual
El personal no cuentan con Uniforme	Se mandaron hacer camisas tipo polo con el logo del hotel y se mandaron a hacer pines con el nombre y cargo del Empleado
El personal no esta capacitado en atención al cliente	Se le dio a conocer la importancia que tiene para el desarrollo de la empresa la atención al cliente (Capacitación Hoshin Kanri)
Falta de Closet o Colgadores	Se colocaron colgadores en las habitaciones
Problema de goteo de agua de aires acondicionados	Se coloco una especie de adorno con velas con velas flotantes para que el agua llegue allí.
Mantenimiento preventivo de aires	Se estableció de un convenio con una de mantenimiento cada tres meses con una persona externa al personal

Falta de Pasamanos	Se inicio con la construcción del pasamanos y la colocación de las tiras antideslizantes en las gradas
Mantenimiento de instalaciones	Se realizo una campaña de limpieza en el hotel Claire´ss
Perdida de llaves	Mediante la aplicación de ayudas visuales y la colocación de los elementos en el lugar que le corresponde se lleva un control de las llaves
Fumar en las habitaciones y Daños a los equipos de la habitación	Se coloco letreros de “Estimado Cliente le agradecemos no fumar dentro de la Habitación” “Estimado Cliente haga buen uso de los Accesorios de la Habitación”

El costo total para este paso se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 276: Costo de Validación Paso 10 Eventos Kaizen

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador — Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$25.00
	Horas por dia	Salon	$25.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$15.00
		Otros Costos	$10.00
		Total	**$80.00**

3. Aplicación Medibles Lean fase de validación

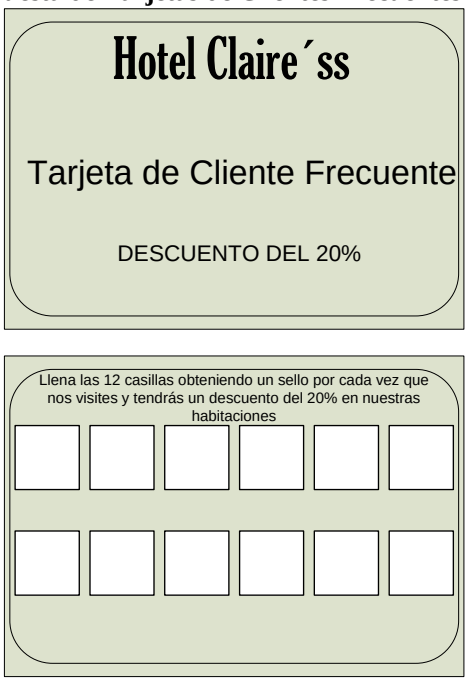
Paso 4. Mejoras

Las mejoras consideradas para se tomaron de las acciones Correctivas del Formato 703.

1. Establecer estrategias de Promoción y Publicitarias.

Realizar alianzas estratégicas con empresas para disminuir los costos. Se deben de hacer alianzas publicitarias con restaurantes u otros negocios que ofrezcan algunos servicios complementarios al hotel. Se sugirió el uso de Tarjetas de descuento para clientes Frecuentes. A continuación se muestra un modelo.

Figura 132: Propuesta de Tarjetas de Clientes Frecuentes de Hotel Claire'ss



2. Revisar lo aires acondicionados. Programar revisiones trimestrales de los aires acondicionados. Establecer fechas con de revisiones con la persona que da el mantenimiento.

3. Realizar un estudio del servicio adicional al alojamiento que se serviría a los clientes y que no requiera una inversión grande.

Se realiza un sondeo a los clientes mediante un cuestionario corto que se muestra a continuación, aprovechando monitorear otros puntos del hotel.

Figura 133: Cuestionario de Sondeo al Cliente en Hotel Claire'ss

4. Hacer un análisis de los posibles riesgos en las instalaciones del hotel. Consiste en identificar posibles fuentes de riesgo en cada una de las áreas del hotel iniciando en las habitaciones, pasillos, escaleras, parqueo, sala común u oficina.

5. Proporcionar al personal del equipo necesario para la realización de sus labores diarias, es necesario que los empleados cuenten con un uniforme el cual será una camiseta estilo Polo con el Nombre de la empresa bordado en el frente. Esto con el fin de darle una mejor imagen al hotel y a los empleados un compromiso más formal.

Los recursos para implementar ese paso fueron:

Tabla 277: Costo de Validación Paso 4 Medibles Lean

Sistema de Gestión Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$20.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$35.00**

G. ANALISIS DE RESULTADOS

1. Resultados de la Aplicación del Modelo

Paso 3. Ejecutar

En el formato 703 se muestran los resultados obtenidos el 23 de Noviembre de 2006, en el Hotel Claire´ss. Utilizando únicamente los datos obtenidos en los últimos 10 días. Algunos indicadores no se pueden calcular pues no se cuenta con la suficiente información ya que el periodo de análisis es muy corto. Una Observación importante es lo que se tiene a continuación.

- Como resultado de la aplicación se obtuvo una reducción del costo por habitación de 10%.

Sistema de Gestion Lean Management
Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Formato 703

Formato para Medición y Control de los Medibles Lean

MEDIBLE	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	VALOR OBTENIDO	DESVIACION	FACTORES CRITICOS QUE AFECTARON	ACCIONES CORRECTIVAS
Productividad relacionada con los Ingresos	$50 diarios/ empleado	$90 diarios/ empleado	$53.26 diarios/ empleado	En el Rango	Se realizo un reportaje corto sobre el Hotel en el Canal 67	Establecer nuevas estrategias de Promoción y Publicidad
Productividad relacionada con la capacidad instalada	5 personas diarias/ empleados	8 personas diarias/ empleado	3.16 personas diarias/ empleado	1.84 personas diarias/ empleado	El reportaje del canal 67 sirvió como publicidad	Establecer nuevas estrategias de Promoción y Publicidad
Índice de quejas	0.5 quejas/ empleado	1 queja/ empleado	0 queja/ empleado	En el rango	El periodo de análisis es corto lo que no permite tener muchos datos de referencia	Implementar lo sugerido en la técnica de TPM
Grado de Satisfacción del Cliente	8	10	8.4	En el rango	No se presenta ningún cambio significativo debido al poco tiempo que tiene el sistema de implementación	Concretizar los servicios adicionales sugeridos como lo son el acceso a Internet y la lavandería.
Rentabilidad	1.5	4			No puede ser calculado porque no se tiene el costo de operación para este periodo aun	
Costo promedio por Queja	$0/ queja	$17/queja	$0/ queja	En el rango	No se presentaron quejas en este periodo de análisis por lo que el resultado no tiene variación	
Nivel de Riesgo del area	0 accidentes	0 accidentes	0 accidentes		El periodo de análisis es corto para obtener esta información	Colocación pronta de pasamanos en las escaleras y las bandas antideslizantes
Satisfacción del Empleado	8	10	8	En el rango	Las capacitaciones y todos los pequeños cambios fueron aceptados por los empleados	Escuchar al empleado en las sugerencias relacionadas con sus labores, consolidar lo implementado con el sistema

FORMATO 703. Formato para Medición y Control de los Medibles Lean.

Los recursos requeridos fueron:

Tabla 278: Costo de Validación Paso 3 Medibles

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	seis meses (1 día por trimestre)	Recurso Humano	$5.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$0.00
	2	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$10.00**

Paso 4. Mejoras

Los resultados obtenidos de los indicadores son favorables ya que en tan poco tiempo se han visto resultados, lo que nos indica que el Hotel Claire´ss cuenta con una administración y un personal dispuestos al cambio y a la implementación de mejoras.

Las mejoras a implementar son:

1. Nuevas estrategias publicitarias y promociónales. Se deben de establecer las reuniones con algunos empresarios de rubros de restaurantes, ciber cafés u otras de manera de hacer alianzas publicitarias, consistiendo estas en contar con tarjetas de presentación del hotel en el negocio y en el hotel tarjetas de presentación de la empresa con la que se haga la alianza, el siguiente paso es promocionarse las empresas en alianza por medio de hojas volantes y afiches.

2. La construcción del pasamano y la colocación de las bandas antideslizantes en las gradas en un tiempo menor a un mes. Se realizaron tres cotizaciones, de la cual se Eligio en base al costo y al tiempo en que se llevaría a cabo la obra (una semana, $300.00)

3. Continuar con la implementación del sistema siguiendo las secuencias establecidas en cada una de las técnicas. Terminar la implantación de 5´s, para iniciar con la de TPM. (Ver cronogramas correspondientes en cada técnica.)

Los recursos para implementar ese paso fueron:

Tabla 279: Costo de Validación Paso 4 Medibles

Sistema de Gestión Lean Management Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador	Formato P11

Responsable	Duración	Costos	Montos
Dueño	1	Recurso Humano	$10.00
		Equipo Multimedia	$0.00
	Horas por dia	Salon	$20.00
	4	Refrigerios	$0.00
		Capacitador	$0.00
		Papeleria	$5.00
		Otros Costos	$0.00
		Total	**$35.00**

2. Conclusiones De Validación

En la situación inicial el hotel Claire'ss contaba con un valor de Productividad parcial relacionada con los ingresos de $41.55 diarios/empleado, mientras que el rango aceptable para el hotel en particular es entre $50 diarios/empleado y $90 diarios/empleado, lo que implica una condición desfavorable para el hotel; con la puesta en marcha de las técnicas consideradas en la validación, se alcanzó un valor del indicador de $53.26 diarios/empleado, lo que representa un 28.25%[27] de mejora, con respecto a la situación inicial, tal valor se encuentra en el rango de aceptación para el hotel.

Respecto a la productividad parcial relacionada con la capacidad instalada se obtuvo un valor inicial de $2.44 personas diarias/empleado, mientras que el rango de aceptación para el hotel Claire'ss se encuentra entre 5 personas diarias/empleado y 8 personas diarias/empleado; mediante la implementación de las técnicas del sistema diseñado, se alcanza un valor de 3.16 personas diarias/empleado, que a pesar de ser menor al límite inferior de aceptación, representa una mejora del 29.5%, lo que indica una tendencia a seguir mejorando a medida pase el tiempo.

En el índice de quejas para el hotel Claire'ss se obtuvo un valor inicial de 0.66 queja/empleado, cuando el hotel tiene un rango de aceptación entre 0.5 queja/empleado y

[27] Obtenido de la resta de los valores de la situación final menos inicial entre el valor inicial del indicador

1 queja/empleado, este indicador se considera aceptable puesto que se encuentra entre los límites establecidos; luego de la implementación del sistema diseñado se obtuvo un valor de 0 quejas/empleado, sin embargo por ser un periodo de análisis corto este indicador aún no presenta una tendencia clara.

De acuerdo a la satisfacción del cliente se obtiene un valor de 8.2 en la situación inicial, siendo el rango de aceptación del hotel Claire'ss se ha establecido entre 8 y 10, lo que se considera como aceptable por estar en el rango definido; luego de la aplicación de las técnicas se tiene un valor de 8.4 en la satisfacción del cliente, lo que representa una mejora del 2.4%, que a pesar de no ser un valor alto es muy representativo pues el cliente tarda mas en percibir los cambios cuando el hotel ha formado una imagen.

En el índice de Satisfacción del empleado se tiene un valor inicial de 7, mientras que el rango que se maneja en el hotel Claire'ss esta entre 8 y 10; el valor se considera no aceptable por ser menor al límite inferior; luego de la implantación de la validación se logró una calificación de 8, lo que representa una mejora del 14.3%, este cambio es favorable, la razón principal es el involucramiento del personal en las mejoras, contribuyendo a mejorar la motivación del empleado hacia su trabajo.

La aplicación de las técnicas en su conjunto han contribuido a las mejoras obtenidas en los indicadores, sin embargo existen técnicas que influyen en mayor porcentaje en el resultado final del indicador. A continuación se muestra el cuadro que relaciona estos aspectos:

Tabla 280: Influencia de Técnicas en Indicadores

INDICADOR	TECNICA
Productiva parcial de acuerdo a los ingresos	Hoshin Kanri
	Kaizen (5 S's)
Productividad parcial relacionada con la capacidad instalada	Hoshin Kanri
	Kaizen (5 S's)
Índice de satisfacción del Cliente	Empowerment
	Kaizen (5 S's)
Índice de satisfacción del Empleado	Empowerment
	Hoshin Kanri

H. IMPACTO DE TÉCNICAS AL FACTOR CLIENTE

1. Aporte De Empowerment

El aporte al cliente por parte de esta técnica es uno de los beneficiosos dada la importancia del servicio que proporcione el recurso humano en el momento de brindar el servicio de alojamiento al cliente. Uno de los factores mas críticos es la atención que el cliente recibe durante su estadía por parte del personal del hotel, como se pudo observar en el diagnostico un gran porcentaje de los clientes suelen calificar las instalaciones del hotel así como el servicio del personal con igual importancia. Es por ello, que se ha considerado como vital la preparación del recurso humano de los hoteles, en este sentido, Empowerment ofrece:

- Que el cliente se sienta satisfecho del servicio recibido por la atención adecuada del personal.
- En el hotel sabe a que personas dirigirse y esta consciente que cualquiera puede solventar sus necesidades durante su estadía.
- Hará notar el trabajo en equipo del hotel mejorando la percepción de calidad del mismo.

Finalmente el cliente quedara satisfecho del servicio recibido puesto que gracias a la técnica Empowerment el personal sabe desempeñar su trabajo de manera adecuada y pertinente.

2. Aporte de Hoshin Kanri.

Los Hoteles para asegurar su continuo funcionamiento requieren conocer las expectativas de sus Clientes Actuales y Futuros, satisfacer sus necesidades y esforzarse por exceder sus expectativas, Hoshin Kanri permite que la Planeación Estratégica se enfoque en estos puntos ya que se define un modo de gestión empresarial coherente y participativo.

La metodología Hoshin define y crea un sistema de planeación estratégica basado en la relación necesidades contra las expectativas de los clientes, orientando los objetivos del Hotel hacia objetivos compartidos tanto por la empresa, clientes y empleados haciendo uso de la continua interacción que mediante la prestación del servicio se lleva acabo en sus procesos.

Con la intención de que la mejora continua se integre con el trabajo diario y el Plan Estratégico, Hoshin desarrolla objetivos e indicadores clave, designando responsables y verificando los resultados obtenidos. El Hoshin ha demostrado ser un excelente método de administración para coordinar acciones de mejora continua, pero donde realmente se ha validado su funcionamiento es en procesos de mejora que conducen a beneficios tangibles para el cliente, empleado y sociedad.

Dentro de sus actividades de Planeación Hoshin Kanri contempla un acercamiento constante a las necesidades y expectativas del cliente, lo que le ofrece al cliente un medio directo de comunicación hacia el hotel permitiendo conocer sus necesidades reales y expectativas con respecto al servicio de alojamiento marcando una tendencia a un servicio diferenciado, con las herramientas de control planteadas se pretende monitorear continuamente la Satisfacción del Cliente y de esta manera garantizar su sostenimiento en el tiempo, debido a que las exigencias y necesidades de los clientes son continuamente cambiantes.

En conclusión Hoshin Kanri permite que todas las operaciones y procesos que se desarrollen en el hotel estén encaminadas al logro de la Satisfacción constante del Cliente, involucrando todos los puntos de la Cadena de Valor del Servicio de Alojamiento.

3. Aporte De Las 5's Al Factor Cliente.

La técnica de las 5 S's proporciona una series de beneficios importantes para los hoteles y los empleados de las mismas, pero qué aporta al factor cliente una vez sea aplicada en las empresas.

La técnica de las 5 S's permite establecer un sistema de administración en los hoteles, lo otorga a los clientes un ambiente visualmente atractivo y aceptable para ellos, ya que es a través de su entorno con el que interactúan donde captan la calidad del servicio que recibe en el hotel donde se hospeda.

Por ambiente visualmente atractivo al cliente se refiere a que encuentra los elementos de las habitaciones en perfecto estado, ordenados y limpios; entre ellos equipo y enseres de uso como sábanas y toallas.

En conclusión el factor cliente se ve beneficiado por la técnica de las 5 S's en recibir un ambiente agradable, ordenado y limpio durante la estancia en las instalaciones del hotel donde se hospede.

4. Aporte De Las Ayuda Visuales Al Factor Cliente.

Las ayudas visuales es una técnica de completo apoyo para otras que forman parte del Sistema Lean Management, pero que tienen un aporte importante para el factor cliente, el cual consiste en ofrecer la información necesaria para facilitar la estadía del cliente en las instalaciones del hotel.

Por información necesaria se entiende toda aquella que se muestra a través de los rótulos y señales que son colocados en las instalaciones y habitaciones, de tal manera que el cliente sepa, qué áreas son las que puede visitar (en caso de tener áreas donde solamente entra el personal del hotel), dónde se encuentran los equipos de seguridad, señalización de rutas de emergencia, ubicación de áreas del hotel, indicaciones generales de estadía.

5. Aporte del Mantenimiento Preventivo Total.

La Puesta en Practica de las Actividades del TPM le permite a los hoteles un control y mejora constante relacionada con las instalaciones, Equipo y Accesorios necesarios para ofrecer el Servicio de Alojamiento, elementos indispensables para el Logro de la Satisfacción de los Clientes.

El TPM pretende mediante el Mantenimiento Preventivo que todos los Equipos, Accesorios e Instalaciones se encuentren en perfectas condiciones para su uso siempre, es decir que cuando el cliente requiera de estos este asegurado su funcionamiento, ofreciendo de esta manera el servicio mínimo esperado por el cliente, ya que de lo contrario una situación de este tipo afecta la imagen que el cliente tenga del Hotel además de causar molestias y enfados innecesarios a los clientes.

TPM no solo pretende que todo funcione bien sino también que se encuentre limpio y en el lugar que le corresponde, siendo estos aspectos visibles para el cliente y de suma importancia para la satisfacción del Cliente. Otro aspecto que pretende el TPM es capacitar al personal en el mantenimiento Autónomo, de manera que cuando se presente algún inconveniente con algún equipo se cuente con empleados capaces de solventarlo.

6. Aporte De Eventos Kaizen

Las mejoras e innovaciones que son introducidas en los servicios son bien recibidas por parte de los clientes, los eventos kaizen aseguran que el cliente reciba mejoras constantes y que sus expectativas siempre sean sobrepasadas por el servicio que ha recibido en el Hotel.

El cliente podrá percibir beneficios claros de los eventos kaizen como lo son:

- El servicio que recibe siempre tiende a la mejora
- El personal se preocupa por cualquier problema, inquietud o sugerencia que el cliente manifieste.
- Cualquier problema que sea presentado durante su estadía no se vuelve a repetir en futuras ocasiones dada la mejora del servicio constante y la importancia del cliente en cuanto a su satisfacción del servicio.

Entre otros beneficios el cliente podrá observar de manera directa como ayuda la realización de los eventos kaizen del hotel.

7. Aporte de los Medibles Lean.

El uso de las Mediciones Lean en los Hoteles, tiene un impacto significativo en el Factor Cliente, ya que uno de sus criterios de Evaluación es la Calidad, en este tipo de empresas la calidad se representa como la Satisfacción del Cliente al momento de que se presta el Servicio, lo que implica un constante Estudio de los Clientes en cuanto a necesidades, preferencias y expectativas.

Los Medibles Lean permiten monitorear constantemente el grado de Satisfacción de los Clientes, evaluando las mejoras implementadas de un periodo a otro.

8. Aporte De Justo A Tiempo Al Factor Cliente.

Justo a tiempo permite ofrecer al cliente el mejor servicio, tal que a través de una mejora en los procedimientos de servicio, se reduzcan los tiempos de entrega utilizados en la satisfacción de las necesidades que se le presenten al cliente.

Los tiempos de entrega a los que se refiere el justo a tiempo, son todos aquellos donde el cliente es quien interactúa como el que espera el servicio, por tanto se beneficia al realizar toma de datos rápida en recepción, solicitudes satisfechas hechas desde su habitación, llamadas rápidas en las habitaciones, etc. Puesto que en resoluciones de sus necesidades lentas se percibe mala calidad en el servicio.

Otro aporte importante en justo a tiempo es la existencia de los insumos de las habitaciones, puesto que se controla el inventario de tales elementos mediante el justo a tiempo, por tanto el cliente es beneficiado por ello.

CAPITULO XI. RESULTADOS DEL MODELO EN FUNCION DE DESPERDICIOS

A. RESULTADOS A PARTIR DE LAS 7 MUDAS

1. Los 7 tipos de desperdicios en Lean Management

El Modelo de Gestión Lean Management ha sido diseñado para ser aplicado en un entorno donde los hoteles, tal y como lo muestra el diagnóstico, se encuentran en un sector afectado por una serie de problemas comunes entre sí, por lo tanto es posible determinar un resultado global a partir de los Desperdicios (Elementos y actividades innecesarias) de los procesos que se realizan para ofrecer el servicio de alojamiento.

Lean Management considera las "7 mudas" o los "7 tipos de desperdicios", los cuales se presentan en los hoteles de formas particulares, por lo que la aplicación del Sistema Lean Management permite eliminarlos de estas empresas.

Para cada una de las mudas se establecen las técnicas del modelo de Gestión Lean Management para Pequeños y Medianos Hoteles y el porcentaje de ahorro global con que contribuyen las técnicas en la eliminación de las mudas.

a. Inventarios

Los inventarios de los hoteles mantienen en stock los insumos necesarios para las habitaciones tales como jabón, toallas, sábanas, etc. También los consumibles de las oficinas como formatos, marcadores, bolígrafos. Otros elementos que se pueden encontrar en los inventarios de los hoteles son los recursos utilizados en cocinas o cafeterías. Mediante los principios de la técnica de Justo a tiempo y su componente de inventarios ABC se logra mantener un control de stock que optimice las cantidades a almacenar que por ende reducen los costos de almacenamiento en aproximadamente un 50%[28]

Por tanto las se tiene para el desperdicio de los inventarios:

- Técnica que aplica: Justo a Tiempo
- Ahorro: 50% de forma global

[28] Productivity Latinoamérica: Beneficios en la implementación del Sistema Lean en Empresas Salvadoreñas, Productivity Press, 2005.

b. Sobreproducción

La sobreproducción en los hoteles consiste en la ociosidad de las instalaciones, en otras palabras, no se utiliza en su totalidad la capacidad instalada en los hoteles, lo cual se da por diferentes razones. Por ejemplo hoteles medianos con un total de 30 Habitaciones pueden llegar a tener un promedio de 20 habitaciones ocupadas en la semana, lo que nos deja con un 33% de ociosidad de las instalaciones al no ocupar las otras 10, lo que se convierte en un costo por sobreproducción.

Las técnicas que permiten intervenir en la solución de este desperdicio son el Empowerment, al permitir al personal tomar las decisiones para aprovechar de mejor forma las instalaciones y Hoshin Kanri para generar planes estratégicos que contribuyan a dar mayor publicidad al hotel. Ambas permiten obtener hasta un 80%[29] de ahorro en este desperdicio.

- Técnicas que se aplican: Empowerment y Hoshin Kanri
- Ahorro: de forma global, el 80%

c. Fallas y errores. Tareas de reprocesamiento

Las fallas o errores en las actividades del servicio de alojamiento provocan descontento en los clientes y perciben una baja calidad por ello. Los clientes que presentan quejas por el servicio equivalen a reprocesos para satisfacer sus necesidades. Ejemplos de ello es lo que ocurre cuando al entrar en su habitación un cliente encuentra grifos descompuestos, muebles descompuestos o televisores arruinados, lo que implica realizar las actividades de asignación de una habitación y trasladar al cliente a esta última, pero tales casos suelen ocurrir luego que el cliente se ha instalado, lo que le provoca incomodidad. Las técnicas que permiten controlar y reducir las fallas y errores son el Justo a Tiempo, los Medibles Lean y Hoshin Kanri:

- Justo a Tiempo, los Medibles Lean y el Hoshin Kanri y
- Ahorro: del 50%[30] en errores, este valor es global para las técnicas.

d. Movimientos

Los movimientos innecesarios hacen que el personal del hotel desperdicie tiempo, por ejemplo si no se cuenta con bodegas de almacenamiento de implementos de limpieza en

[29] http://www.ifsworld.com/es/news_events/what_others_say/default.asp
[30] Manager, Business Magazine, Marzo-Abril 2006, Nº 7 Pag. 25

cada planta de un hotel, ocasiona que el personal de limpieza deba subir los artículos por cada piso que deba limpiar, lo que incomoda a los clientes; otro ejemplo es con el cambio de sábanas o de insumos del baño, si se cuenta con una bodega de estos artículos el personal debe regresar a la planta donde se encuentra la bodega y subir la cantidad que pueda llevar, lo que se traduce en pérdida de tiempo. Mediante una organización adecuada y de una identificación correcta de los elementos es posible disminuir el tiempo muerto y aprovechar el recurso de tiempo del personal de los hoteles.

Para este desperdicio las técnicas que intervienen son las 5S, que permiten mantener los insumos necesarios para ofrecer el mejor servicio de alojamiento al cliente y también las ayudas visuales, que junto a las 5 S permiten mantener las áreas del hotel bien identificadas a fin que el personal de trabajo sepa dónde su ubican los insumos y qué insumos se almacenan en cada lugar, adecuadamente identificados previamente.

- Las técnicas que se aplican: 5 S y Ayudas Visuales
- Ahorro: del 30%[31 y 32] de forma global

e. Transportes

El desperdicio de los transportes tiene relación con los movimientos, en este caso trata con la documentación del hotel e insumos de oficina, así como los insumos de las habitaciones. En cuanto a la documentación, el Modelo de Gestión Necesario plantea los formatos que serán necesarios desde su implantación, hasta que sean rediseñados.

- Técnicas que intervienen: 5 S y Justo a tiempo
- Ahorro: de forma global el ahorro es de 20%[33] en este desperdicio

f. Esperas

Este desperdicio trata de los tiempos innecesarios que el cliente del hotel o el cliente interno deben esperar para lograr satisfacer una necesidad. Si los Procesos están mal diseñados y tienen excesivas cantidades de actividades sin valor agregado, generan demasiados tiempos muertos en trámites, papelería y tiempos de servicio con sus

[31] Productivity Latinoamérica: Beneficios en la implementación del Sistema Lean en Empresas Salvadoreñas, Productivity Press, 2005.

[32] Lean Manufacturing & Ergonomia Aplicada: Mas Productividad Menos Probabilidad De Lesiones, Sociedad de Ergonomistas de México, 2004

[33] Caso FRENOS SAULEDA, S.A., La Gestión de la Productividad en el sector de la Automoción, Barcelona, España, Octubre del 2006, Josep Mª Dexeus, Jordi Selles

consecuencias en los niveles de satisfacción de clientes; otros aspectos que generan esperas innecesarias son las averías y tiempo en reparaciones y mantenimiento.

Todo esto pone en riesgo al negocio debido a que afecta la satisfacción del cliente, ya que percibe una baja calidad en el servicio.

El Sistema Lean Management considera a través de la planeación estratégica, ayudas visuales y medibles Lean; tratar de la mejor manera tales molestias a los clientes desde las fases de preparación de estas técnicas.

- Técnicas a aplicar: Hoshin Kanri, Ayudas Visuales y Medibles Lean
- Ahorro: de forma global se tiene un 20%[34] de ahorro en este desperdicio.

g. Procedimientos (Actividades)

Según Lean Management, se pueden presentar desperdicios en las actividades que se desarrollan en los procedimientos, es decir, aquellas que no le generan un valor agregado al servicio que se ofrece son desperdicios puesto que no mejoran la estadía al cliente pero suponen un costo por su desarrollo para el hotel, también se incluyen la duplicación de actividades por una falta de aclaración de los roles del personal así como la falta de preparación del mismo, es decir la falta de Desarrollo Humano.

Se propone en el Sistema Lean Diseñado a través del Empowerment y de una serie de capacitaciones lograr que el personal participe de lleno en las actividades de los procedimientos rediseñados mediante otras técnicas, como Justo a Tiempo.

- Técnicas a aplica: Kaizen, Justo a Tiempo
- Ahorro: se llega a un 80%[35] de ahorro global en este desperdicio.

[34] Caso CROMARESME, S.L., La Gestión de la Productividad en el sector de la Automoción, Barcelona, España, Octubre del 2006, Josep Mª Dexeus, Jordi Selles

[35] Productivity Latinoamérica: Beneficios en la implementación del Sistema Lean en Empresas Salvadoreñas, Productivity Press, 2005.

B. PROPUESTAS DE AHORRO DE ENERGÍA

1. Consumo de energía por los equipos

Un punto muy importante que es necesario considerar en los hoteles consiste el consumo energético de las instalaciones puesto que es un costo variable y si no se cuenta con una cultura de ahorro. En todo caso el perjudicado es el hotel debido a que en la factura mensual recaen todos los derroches de energía.

Los elementos que generan un costo elevado en la factura de energía eléctrica son los aparatos de aire acondicionado y las lámparas fluorescentes, para lo cual es necesario realizar un análisis de las características técnicas de ambas para establecer una propuesta viable en el equipamiento de las instalaciones de los hoteles.

La propuesta de ahorro se presenta mediante comparaciones de las especificaciones técnicas de los equipos antes mencionados, para que los hoteles al actualizarse o al iniciar operaciones adquieran aquellos que logren mejorar los ingresos a través del ahorro en sus costos.

a. Aparatos de aire acondicionado.

Existe una variedad de aparatos aire acondicionado colmada de diferentes tipos y capacidades, ya sea industrial, comercial o residencial. Así el uso de cada uno implica mayor consumo, es claro que un aparato de aire acondicionado industrial presenta un consumo superior al comercial y este superior al residencial.

Para los hoteles es preferible el uso de aparatos de aire acondicionado de tipo residencial debido a las variables de consumo eléctrico, ruido en el interior y exterior de la habitación donde está instalado por mencionar algunos.

La propuesta analiza dos casos, uno donde el equipo es el denominado “de ventana” y el otro es utilizando los aires acondicionados conocidos como split o mini split a través de sus características técnicas importantes para el negocio de hotelería.

Para cada uno de los tipos mencionados se van a realizar los cálculos con base a valores promedio de su tipo.

i. Variables de comparación

Para comparar los dos tipos de aire acondicionado disponible se definen algunas variables que serán utilizadas:

- Consumo eléctrico [W]

Consiste en la potencia medida en Watts que el aparato consume en una unidad de tiempo, es utilizado para calcular la Energía requerida para el funcionamiento del mismo.

- Nivel de Ruido [dB]

Se mide en decibeles y consiste en la especificación de cuánto ruido genera el aparato analizado a diferentes velocidades de funcionamiento: Baja, media y alta velocidad.

- Deshumidifcación [lt/h]

Consiste en la capacidad del aparato para eliminar humedad de la habitación. La humedad puede provocar incomodidad al cliente y dañar aparatos o equipos en las instalaciones, se mide en litros sobre horas.

- Caudal de aire [m^3/h]

Es la cantidad en metros cúbicos de aire que el aparato es capaz de movilizar en un periodo de una hora, ese caudal es la cantidad de aire que logra filtrar en la unidad de tiempo definida.

- Desagüe

No es una variable de medición, consiste en conocer la forma como el aparato logra eliminar los restos de agua condensada que se genera durante su funcionamiento.

ii. Equipos de Aire Acondicionado De Ventana.

Estos equipos se caracterizan por tener una carátula frontal amplia, pueden ser manuales o digitales, estos últimos funcionando a control remoto generalmente. Los aires acondicionados de este tipo se caracterizan por presentar un poco de ruido durante su

funcionamiento, además su uso tiende a limitarse a hogares generalmente, aunque están siendo retirados del mercado con el tiempo.

Figura 134: Aparato de Aire acondicionado de tipo Ventana

Para este tipo de aparatos de aire acondicionado se tienen los siguientes datos en las variables:

Tabla 281: Datos técnicos de Aparatos tipo Ventana

VARIABLE[36]	AIRE ACONDICIONADO TIPO VENTANA
Consumo eléctrico [W]	1200
Nivel de Ruido (B/M/A)[37] [dB]	36/38/42
Deshumidifcación [lt/h]	0.70
Caudal de aire [m^3/h]	371
Desagüe	Sale directamente del aparato

iii. Equipos de Aire Acondicionado De Split

Los equipos conocidos simplemente como Split presentan una carátula mas estrecha y alargada, de tal forma que es más agradable visualmente, prácticamente funcionan mediante control remoto y funcionan mediante dos equipos, el instalado en la habitación y

[36] http://www.carrier.es/products/WRAC_Portables_Dehumidifers/Silentia.htm
[37] B=baja velocidad, M=Mediana velocidad, A=Alta velocidad

el condensador instalado fuera de la habitación, por ende el equipo en la habitación es más silencioso.

Figura 135: Aire acondicionado tipo Split instalado en habitación.

Figura 136: Condensador, instalado en el exterior

Para los aparatos de aire acondicionado de tipo Split se tienen los siguientes valores:

Tabla 282: Datos técnicos de aparatos tipo split

VARIABLE[38]	AIRE ACONDICIONADO TIPO SPLIT
Consumo eléctrico [W]	920
Nivel de Ruido (B/M/A)[39] [dB]	30/31/35
Deshumidifcación [lt/h]	0.90
Caudal de aire [m^3/h]	418
Desagüe	Sale de la unidad Externa

[38] http://www.carrier.es/products/DX_Split_Systems/hi_wall_ranges.htm
[39] B=baja velocidad, M=Mediana velocidad, A=Alta velocidad

iv. Comparación de las Variables Técnicas.

Por tanto las comparaciones de los tipos de aire acondicionado tipo split solamente incluyen las variables de la unidad Interior, puesto que la exterior generalmente se coloca lejos de la instalación de la habitación debido a la estética y para reducir el ruido del entorno de la habitación.

Tabla 283: Comparación de datos técnicos de ambos tipos

VARIABLE	AIRE ACONDICIONADO TIPO VENTANA	AIRE ACONDICIONADO TIPO SPLIT
Consumo eléctrico [W]	1200	920
Nivel de Ruido (B/M/A)[40] [dB]	36/38/42	30/31/35
Deshumidifcación [lt/h]	0.70	0.90
Caudal de aire [m^3/h]	371	418
Desagüe	Sale directamente del aparato	Sale de la unidad Externa

Se tienen los siguientes aspectos en las variables definidos en un principio, lo que permite compararlos de forma técnica.

- El consumo eléctrico

Para los equipos de aires acondicionados el valor de consumo en Watts es superior para el Tipo Ventana, mientras que el split el consumo es menor.

- Nivel de ruido:

Para cada velocidad de ventilación el equipo Tipo ventana genera unos decibeles más que el tipo split, por tanto es más ruidoso en conclusión, alrededor de un 15% más.

- Deshumidificación:

De acuerdo a los valores obtenidos el tipo Split tiene mayor capacidad en litros por hora para eliminar la humedad de la habitación, lo cual es coherente con la comparación en Caudal por hora.

[40] B=baja velocidad, M=Mediana velocidad, A=Alta velocidad

- Caudal de Aire:

Los aparatos tipo Split tienden a mover cantidades de aire superiores al 12% que los tipo Ventana, siendo este porcentaje un valor mínimo, incrementándose a medida que el equipo tipo Split sea más grande.

- Desagüe:

Los aparatos tipo Ventana presentan un inconveniente estético difícil de tratar, consiste en el desagüe de residuos de agua, lo cual implica realizar una conexión que sale directamente del aparato hasta el desagüe o alcantarilla más cercana a la habitación.
Los aparatos tipo split también cuentan con desagüe, pero se encuentra ubicado en la unidad externa (condensador) y no en la interna o Split, por lo que durante la instalación se puede trabajar en este aspecto, colocando los condensadores cerca de desagües o conectados a desagües, de tal forma que al estética de la habitación no se ve comprometida.

Conclusión de la comparación:

- A partir de los elementos analizados en las variables definidas previamente, se considera como los aparatos más factibles de utilizar los llamados splits, puesto que presentan superioridad técnica frente a los de tipo ventana, además de tener una variable estética que afecta al cliente, como lo es el método de desagüe. Además se tiene que generan un poco más de ruido respecto a los splits, lo cual repercute en la comodidad del cliente durante su estadía.
- Es de gran preferencia la decisión de instalar equipos tipo split en las instalaciones, ya sea durante el equipamiento de un hotel nuevo o en la actualización un hotel que se encuentre operando, debido a que lleva una serie de beneficios al mejorar las condiciones de los huéspedes.

v. Comparación en consumo de energía de Equipos de Aire acondicionado

Las comparaciones de consumo energético tienen como objetivo aclarar cuál es el tipo de aparato más conveniente para ser utilizado en instalaciones hoteleras desde el punto de vista del costo de energía eléctrica que representan.

Para esto es necesario conocer cómo se calcula el valor de energía consumido. Todos los aparatos eléctricos funcionan mediante energía eléctrica, y ese valor se brinda en los catálogos o en los aparatos en unidades de Watts (W); la energía requerida es el producto de esa potencia con el valor de tiempo que se está utilizando el aparato, es decir:

$$E = P \times t$$

$Donde$:

E : Energía consumida en una unidad de tiempo

P : Potencia requerida por el aparato eléctrica

t : Cantidad de tiempo que ha funcionado el aparato

Generalmente la potencia se expresa en Kw y la unidad de tiempo preferida es la hora, por tanto se trabaja con Kwh en energía.

Para conocer el costo solamente se multiplica el valor de Energía consumida por el valor asignado por la Distribuidora de Energía, para el caso de hoteles medianos y pequeños, el consumo suele ser de tipo **Mediana demanda y Baja Tensión a la vez,** a ello se le suman los valores de atención al cliente y alumbrado eléctrico que la ley explica, pero lo importante es conocer el consumo de energía.

$$\text{Consumo} = \frac{E}{1000} \times Tarifa$$

Donde la energía se encuentra en Watts-Hora.

Siguiendo con el análisis luego de la explicación anterior, se procede a establecer un entorno de un hotel mediano para conocer los valores de consumo de ambos aparatos:

- Cantidad de habitaciones: 20
- Aparatos de aire acondicionado: 20 (1 por habitación)
- Valores de Tarifas según CAESS a Enero 2007[41], mediana demanda y baja tensión:
    - Cargo por atención al cliente: $ 0.705638 / mes
    - Cargo por energía: $ 0.102871/Kwh
    - Cargo por uso de Red: $12.355833 Kw/Mes

[41] Tomado de: http://www.aeselsalvador.com/contenido.aspx?Estatus=A&pages_id=83&ctr=paginas

✓ Aires acondicionados tipo Ventana

Suponiendo un total de 20 aparatos, encendidos durante 5 horas al día cada uno de ellos (suposición) durante los 30 días de un mes, se tiene para un solo aparato:

$$\text{Consumo} = \frac{1200W \times 5horas}{1000} \times \frac{\$0.102871}{Kwh} = \$0.617226/\text{día}$$

Equivalente para el mes completo de **$370.34** en los 20 aparatos tipo Ventana:

$$\text{Consumo} = \frac{\$0.617226}{\text{día}} \times 20 \text{ aparatos} \times \frac{30días}{mes} = \$370.3356$$

✓ Aires acondicionados tipo Split

Para estos el valor de la potencia es menor como se observa en la tabla de las variables.

$$\text{Consumo} = \frac{920W \times 5horas}{1000} \times \frac{\$0.102871}{Kwh} = \$0.4732066/\text{día}$$

Equivalente para el mes completo de **$283.92** en los 20 aparatos tipo Split:

$$\text{Consumo} = \frac{\$0.4732066}{\text{día}} \times 20 \text{ aparatos} \times \frac{30días}{mes} = \$283.92396$$

En conclusión para un hotel mediano o pequeño es más conveniente utilizar aparatos de tipo split debido a que el consumo energético es más eficiente, llegando a tener ahorros de hasta 25% respecto al costo de funcionamiento de los Aparatos de tipo ventana.

b. Luminarias en los hoteles

Las luminarias instaladas en los hoteles son otros elementos que reflejan un costo de energía fuera de lo común, puesto que no existe una costumbre por parte de los clientes de ahorro de energía, es decir, que las luminarias en las habitaciones tienden a permanecer encendidas por periodos prolongados sin necesidad de estarlo.

Una estrategia que puede ser utilizada para tener ahorro energético consiste en seleccionar correctamente el tipo de luminaria a ser instalada en las habitaciones, áreas

exteriores, jardín y demás áreas del hotel, para lo cual se realiza un análisis Costo de energía a partir de características de los tipos de luminarias que pueden ser instaladas.
Para realizar las comparaciones se toma un periodo de funcionamiento promedio de 4 horas al día durante los 30 días del mes, con los valores especificados por CAESS a Enero del 2007, así también suponiendo ese uso en un hotel mediano con 20 habitaciones.

- En cada habitación se tienen instaladas dos luminarias del mismo tipo.
- Valores de Tarifas según CAESS a Enero 2007[42], mediana demanda y baja tensión:
    - Cargo por atención al cliente: $ 0.705638 / mes
    - Cargo por energía: $ 0.102871/Kwh
    - Cargo por uso de Red: $12.355833 Kw/Mes

i. Lámparas Incandescentes

Estas lámparas funcionan cuentan con un bulbo convencional tipo pera. Las lámparas de este tipo comúnmente son de 75W y 100 W[43], aunque existen de menor capacidad, son rellenadas con gas y todos los tipos poseen un filamento de tungsteno con espiral doble.

Figura 137: Lámpara incandescente

Al realizar el cálculo se obtienen los siguientes resultados:

[42] Tomado de: http://www.aeselsalvador.com/contenido.aspx?Estatus=A&pages_id=83&ctr=paginas
[43] De: http://www.luz.philips.com/archives/sp_lamps_inc_standard.pdf

$$\text{Consumo} = \frac{75W \times 4horas}{1000} \times \frac{\$0.102871}{Kwh} = \$0.0308613/\text{día}$$

Equivalente para el mes completo de **$37.03** en las 40 lámparas de las habitaciones:

$$\text{Consumo} = \left(\frac{\$0.0308613}{\text{día}} \times 2\,\text{lámparas} \times \frac{30días}{mes} \right) \times 20 = \$37.03356/\text{Mes}$$

ii. Lámparas fluorescentes

Son los típicos tubos fluorescentes que se tienen en los hogares, generalmente son luminarias de 40W de potencia, aunque necesitan ser colocadas dentro de un recipiente metálico y con una cubierta plástica de distribuye la luz, puesto que el tubo estéticamente no es adecuado para las habitaciones, es preferible contar con la cubierta plástica a nivel del cielo falso, generalmente cada luminaria cuenta con 2 tubos de 40 W[44] y al tener una luminaria por ende el consumo es de 80W

Figura 138: Lámpara fluorescente

Al realizar el cálculo se obtienen los siguientes resultados, para cada luminaria, es decir cada 2 tubos de lámparas:

$$\text{Consumo} = \frac{80W \times 4horas}{1000} \times \frac{\$0.102871}{Kwh} = \$0.03291872/\text{día}$$

Equivalente para el mes completo de **$ 19.75** en las 20 luminarias (equivalente a 40 tubos) de las habitaciones:

[44] Tomado de: http://www.luz.philips.com/archives/sp_lamps_fluo_tltsuper80.pdf

$$\text{Consumo} = \left(\frac{\$0.03291872}{\text{día}} \times \frac{30 días}{mes} \right) \times 20 = \$19.751232/\text{Mes}$$

iii. Lámparas fluorescentes compactas

Este tipo de lámparas son conocidas como de ahorro, trabajan con variables de luminosidad equivalentes a las lámparas fluorescentes pero a menor potencia, por ejemplo a una conexión de 120 V la lámpara de 20W[45] funciona igual que una fluorescente de 75W, es decir el ahorro de energía es obvio por ende son de mucha preferencia en hogares y oficinas.

Figura 139: Lámpara fluorescente compacta

Al realizar el cálculo se obtienen los siguientes resultados se define el uso de dos lámparas de este tipo habitación, siendo un total de 40 en todo el hotel ejemplo.

$$\text{Consumo} = \frac{20W \times 4 horas}{1000} \times \frac{\$0.102871}{Kwh} = \$0.00822968/\text{día}$$

Equivalente para el mes completo de **$ 9.88** en las 40 luminarias.

$$\text{Consumo} = \left(\frac{\$0.00822968}{\text{día}} \times \frac{30 días}{mes} \right) \times 40 = \$9.875616/\text{Mes}$$

En conclusión, para un hotel mediano, es preferible realizar una inversión en luminarias para el último tipo, las compactas, puesto que representan el máximo ahorro en cuanto al costo de energía por luminarias.

[45] Tomado de: http://www.luz.philips.com/archives/sp_lamps_cfli_essential.pdf

CAPITULO XII. COSTO DEL PROYECTO Y CRONOGRAMA INTEGRADO

A continuación se presenta el resumen del costo total del proyecto, obtenido a partir de la sumatoria de los costos definidos en el capítulo VII Desarrollo de Componentes.

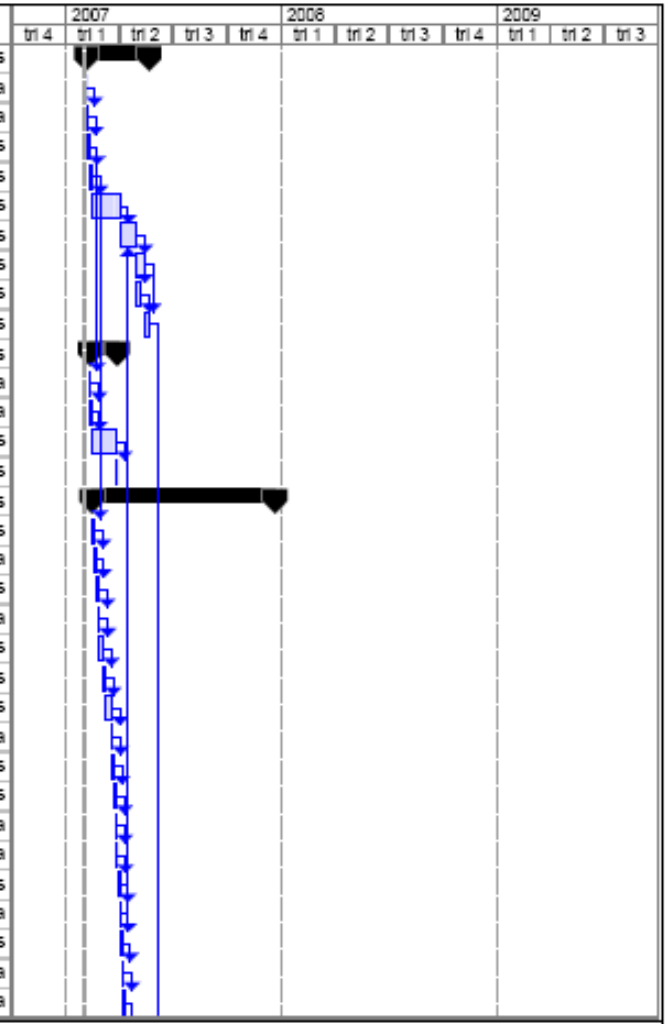
Tabla 284: Costo Total del Proyecto

Técnica	Paso	Costo por Paso	Costo de la Técnica
Empowerment	Conseguir el compromiso de la administración del Hotel	$5.00	
	Informar al personal del Hotel sobre la Aplicación de la Técnica	$60.00	
	Preparación de la Capacitación	$40.00	
	Ejecución de la Capacitación	$610.00	
	Desarrollar la visión, misión y organización del Hotel	$0.00	
	Diseñar puestos de Trabajo	$175.00	
	Alineación de objetivos de puestos con los del Hotel	$100.00	
	Creación del Medio de información y retroalimentación de equipos	$15.00	
	Establecimiento del sistema de Reconocimientos al personal del Hotel	$15.00	$1,020.00
Mediciones Lean	Establecimiento de Medibles	$15.00	
	Establecer Mecánica de Medición y Control	$45.00	
	Ejecutar (Situación Actual)	$10.00	
	Mejoras	$60.00	$130.00
Hoshin Kanri	Preparación de la Capacitación	$25.00	
	Reunión con el Personal	$30.00	
	Capacitación	$375.00	
	Establecer un equipo de Benchmarking	$10.00	
	Preparación de la Investigación	$100.00	
	Establecimiento de Calendario	$150.00	
	Recolección de la Información	$120.00	
	Evaluación del Benchmarking	$30.00	
	Análisis FODA	$45.00	
	Establecimiento del Equipo Hoshin	$15.00	
	Establecer Visión Hoshin	$55.00	
	Establecimiento de Metas a Largo plazo y objetivos	$25.00	
	Plan a largo plazo	$55.00	
	Desarrollo de Hoshin Anual	$25.00	
	Hoshin por Áreas	$75.00	
	Hoshin por Nivel	$10.00	
	Hoshin por duración	$10.00	
	Fijación de Indicadores de Gestión	$10.00	
	Diseño del Sistema de Control	$45.00	
	Ejecución Hoshin	$0.00	
	Chequeo y Actuar	$15.00	$1,225.00
Eventos Kaizen	Preparación de Reunión Inicial	$10.00	$405.00
	Selección de la Temática a tratar	$15.00	
	Crear la Estructura para el proyecto	$15.00	
	Preparación de la Capacitación	$20.00	
	Ejecución de la Capacitación	$245.00	
	Identificar la Situación Actual	$20.00	
	Diagnostico del Problema	$20.00	

	Formular Plan de Acción	$20.00	
	Implantar las Mejoras	$20.00	
	Evaluar los resultados	$20.00	
5´S	Compromiso de la Administración	$5.00	
	Preparar la capacitación	$20.00	
	Capacitar al personal	$895.00	
	Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados	$50.00	
	Uso de tarjetas de color	$70.00	
	Controles visuales	$40.00	
	Mapa 5 S's	$35.00	
	Marcación de la Ubicación	$45.00	
	Determinación de los objetivos de Limpieza	$45.00	
	Preparar el manual de limpieza	$25.00	
	Preparar el Equipo de Limpieza	$30.00	
	Desarrollo de la Campaña de Limpieza	$25.00	
	Asignar trabajos y responsabilidades	$15.00	
	Preparación de Capacitación para Formación del Personal	$10.00	
	Formación del Personal	$190.00	$1,500.00
Ayudas Visuales	Capacitación al personal	$120.00	
	Uso de Tarjetas de Color	$60.00	
	Marcación de la Ubicación	$40.00	
	Mapa 5 S`S	$20.00	$240.00
TPM	Decisión de implementar TPM y verificación de la implantación de 5 S`s	$35.00	
	Preparación de la Educación Introductoria	$35.00	
	Educación Introductoria	$280.00	
	Equipo TPM	$15.00	
	Relación TPM y Hoshin Kanri	$15.00	
	Planeación del TPM	$85.00	
	Determine las Metas y Objetivos para el Mantenimiento Preventivo	$30.00	
	Establecer los requerimientos para el Mantenimiento Preventivo	$80.00	
	Establecer el programa de Mantenimiento Preventivo para el Hotel	$125.00	
	Definir procedimientos del Mantenimiento Preventivo	$80.00	
	Puesta en Marcha del Programa	$5.00	
	Preparación de la Capacitación Técnica	$30.00	
	Capacitación	$1,600.00	
	Limpieza Inicial	$100.00	
	Proposición de Medidas o Señales y Estándares de Limpieza	$100.00	
	Preparación para la Inspección General	$40.00	
	Inspección General	$50.00	
	Preparación de la Inspección Autónoma	$230.00	
	Inspección Autónoma	$15.00	
	Organización, ordenamiento y termino de la Implantación del Mantenimiento Autónomo	$20.00	
	Control	$10.00	
	Estandarización	$20.00	$3,000.00

Justo a Tiempo	Comprensión Básica	$100.00	
	Revisar el programa de formación	$5.00	
	Capacitar al personal sobre el Justo a Tiempo	$500.00	
	Compromiso	$25.00	
	Establecimiento de los equipos en las áreas del Hotel	$25.00	
	Definición del proceso actual de trabajo	$85.00	
	Identificación y Eliminación de desperdicios en los procesos	$85.00	
	Definición del Nuevo Proceso	$100.00	
	Control Estadístico del Proceso	$235.00	
	Apoyo al control de los procesos	$30.00	
	Aplicación de Inventario ABC	$180.00	$1,370.00
COSTO TOTAL DEL PROYECTO			**$8,890.00**

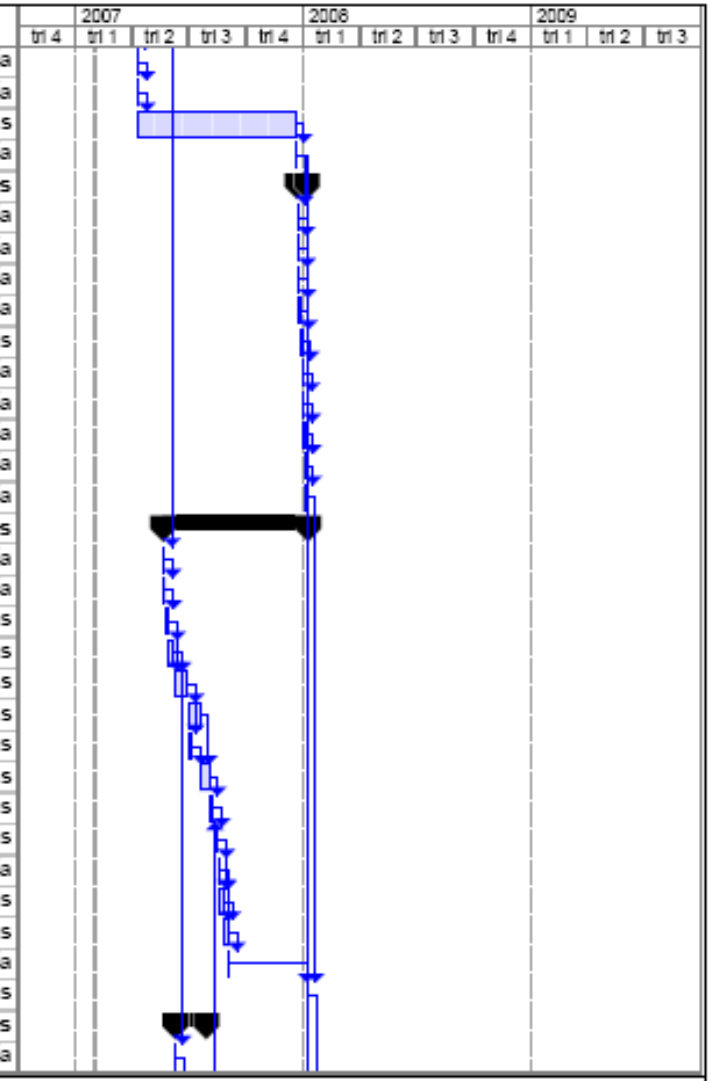
Id	No	Task Name	Duración
1		**EMPOWERMENT**	**77 días**
2	1	Conseguir el compromiso de la administracion del Hotel	1 día
3	2	Informar al personal del Hotel sobre la Aplicacion de la Tecnica	1 día
4	3	Preparacion de la Capacitacion	3 días
5	4	Ejecucion de la Capacitacion	3 días
6	5	Desarrollar la vision, mision y organizacion del Hotel	34 días
7	6	Diseñar puestos de Trabajo	20 días
8	7	Alineacion de objetivos de puestos con los del Hotel	10 días
9	8	Creacion del Medio de informacion y retroalimentacion de equipos	5 días
10	9	Establecimiento del sistema de Reconocimientos al personal del Hot	5 días
11		**MEDIBLES LEAN**	**34 días**
12	10	Establecimiento de Medibles	1 día
13	11	Establecer Mecanica de Medicion y Control	1 día
14	12	Ejecutar (Situacion Actual)	30 días
15	13	Mejoras	2 días
16		**HOSHIN KANRI**	**222 días**
17	14	Preparacion de la Capacitacion	3 días
18	15	Reunion con el Personal	1 día
19	16	Capacitacion	4 días
20	17	Establecer un equipo de Benchmarking	1 día
21	18	Preparacion de la Investigacion	4 días
22	19	Establecimiento de Calendario	3 días
23	20	Recoleccion de la Informacion	8 días
24	21	Evaluacion del Benchmarking	1 día
25	22	Analisis FODA	2 días
26	23	Establecimiento del Equipo Hoshin	2 días
27	24	Establecer Vision Hoshin	1 día
28	25	Establecimiento de Metas a Largo plazo y objetivos	1 día
29	26	Plan a largo plazo	2 días
30	27	Desarrollo de Hoshin Annual	1 día
31	28	Hoshin por Areas	3 días
32	29	Hoshin por Nivel	1 día
33	30	Hoshin por duracion	1 día



Sistema de Gestion Lean Management para Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Task
Split
Progress
Milestone
Summary
Project Summary
External Tasks
External Milestone
Deadline

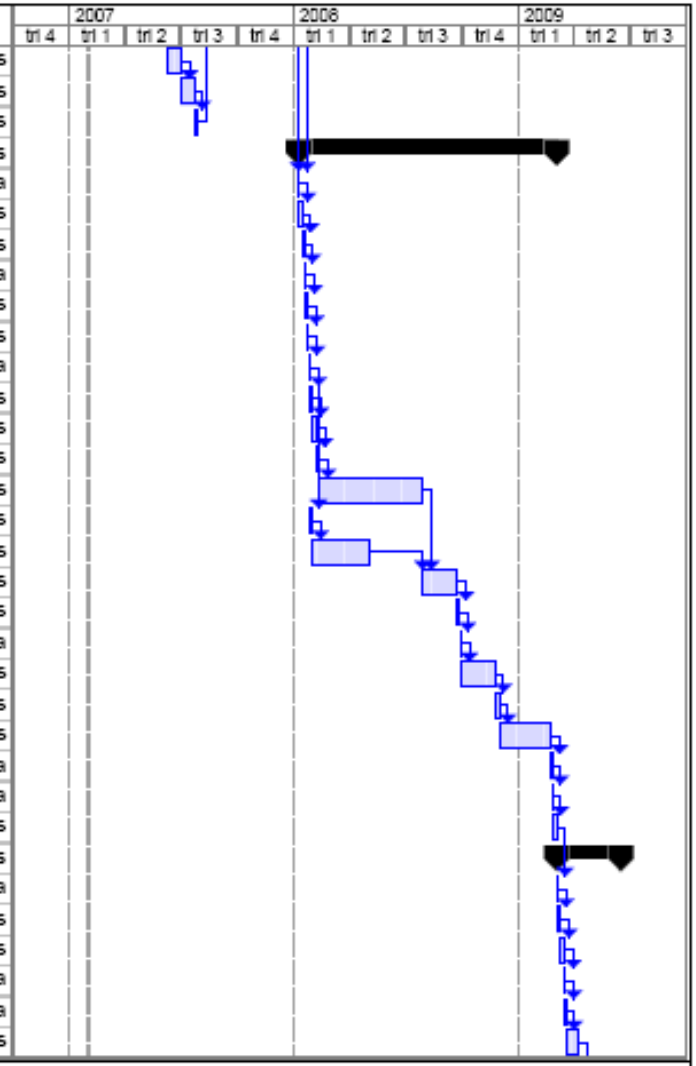
Id	No	Task Name	Duración
34	31	Fijacion de Indicadores de Gestion	1 día
35	32	Diseño del Sistema de Control	1 día
36	33	Ejecucion Hoshin	180 días
37	34	Chequeo y Actuar	1 día
38		**EVENTOS KAIZEN**	**11 días**
39	35	Preparacion de Reunion Inicial	1 día
40	36	Seleccion de la Tematica a tratar	1 día
41	37	Crear la Estructura para el proyecto	1 día
42	38	Preparacion de la Capacitacion	1 día
43	39	Ejecucion de la Capacitacion	2 días
44	40	Identificar la Situacion Actual	1 día
45	41	Diagnostico del Problema	1 día
46	42	Formular Plan de Accion	1 día
47	43	Implantar las Mejoras	1 día
48	44	Evaluar los resultados	1 día
49		**5 S's**	**166 días**
50	45	Compromiso de la Administracion	1 día
51	46	Preparar la capacitacion	1 día
52	47	Capacitar al personal	4 días
53	48	Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados	7 días
54	49	Uso de tarjetas de color	15 días
55	50	Controles visuales	15 días
56	51	Mapa 5 S's	5 días
57	52	Marcacion de la Ubicacion	10 días
58	53	Determinacion de los objetivos de Limpieza	5 días
59	54	Preparar el manual de limpieza	5 días
60	55	Preparar el Equipo de Limpieza	1 día
61	56	Desarrollo de la Campaña de Limpieza	5 días
62	57	Asignar trabajos y responsabilidades	5 días
63	58	Preparacion de Capacitacion para Formacion del Personal	1 día
64	59	Formacion del Personal	2 días
65		**AYUDAS VISUALES**	**36 días**
66	60	Capacitacion al personal	1 día



Sistema de Gestion Lean Management para Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Task
Split
Progress
Milestone
Summary
Project Summary
External Tasks
External Milestone
Deadline

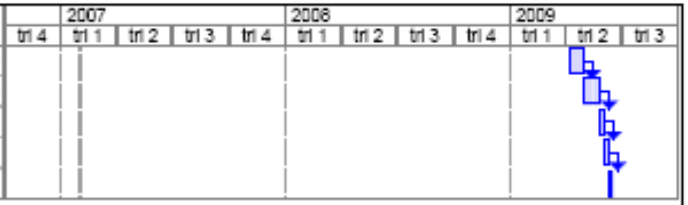
Id	No	Task Name	Duración
67	61	Uso de Tarjetas de Color	15 días
68	62	Marcacion de la Ubicacion	15 días
69	63	Mapa 5 S'S	5 días
70		**TPM**	**300 días**
71	64	Decision de implementar TPM y verificacion de la implantacion de 5	1 día
72	65	Preparacion de la Educacion Introductoria	3 días
73	66	Educacion Introductoria	3 días
74	67	Equipo TPM	1 día
75	68	Relacion TPM y Hoshin Kanri	2 días
76	69	Planeacion del TPM	2 días
77	70	Determine las Metas y Objetivos para el Mantenimiento Preventivo	1 día
78	71	Establecer los requerimientos para el Mantenimiento Preventivo	3 días
79	72	Establecer el programa de Mantenimiento Preventivo para el Hotel	5 días
80	73	Definir procedimientos del Mantenimiento Preventivo	3 días
81	74	Puesta en Marcha del Programa	120 días
82	75	Preparacion de la Capacitacion Tecnica	3 días
83	76	Capacitacion	66 días
84	77	Limpieza Inicial	40 días
85	78	Proposicion de Medidas o Señales y Estandares de Limpieza	3 días
86	79	Preparacion para la Inspeccion General	1 día
87	80	Inspeccion General	40 días
88	81	Preparacion de la Inspeccion Autonoma	5 días
89	82	Inspeccion Autonoma	60 días
90	83	Organizacion, ordenamiento y termino de la Implantacion del Manter	1 día
91	84	Control	1 día
92	85	Estandarizacion	5 días
93		**JUSTO A TIEMPO**	**74 días**
94	86	Comprension Basica	1 día
95	87	Revisar el programa de formacion	3 días
96	88	Capacitar al personal sobre el Justo a Tiempo	5 días
97	89	Compromiso	1 día
98	90	Establecimiento de los equipos en las areas del Hotel	1 día
99	91	Definicion del proceso actual de trabajo	15 días



Sistema de Gestion Lean Management para Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Task
Split
Progress
Milestone
Summary
Project Summary
External Tasks
External Milestone
Deadline

Id	No	Task Name	Duración
100	92	Identificacion y Eliminacion de desperdicios en los procesos	15 días
101	93	Definicion del Nuevo Proceso	20 días
102	94	Control Estadistico del Proceso	5 días
103	95	Apoyo al control de los procesos	5 días
104	96	Aplicacion de Inventario ABC	3 días



Sistema de Gestion Lean Management para Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Task
Split
Progress
Milestone
Summary
Project Summary
External Tasks
External Milestone
Deadline

CAPITULO XIII. EVALUACIONES DEL PROYECTO

A. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL MODELO LEAN MANAGEMENT PARA LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES.

- **Generalidades de la Evaluación**

Para el desarrollo de la Evaluación del Proyecto se presenta la Evaluación Económica, debido a que para la ejecución del Modelo de Gestión Lean Management que se ha diseñado en este estudio, la inversión considerada para el financiamiento del mismo, proviene de fondos propios, es decir, que los propietarios de los diferentes hoteles pueden contar con esta inversión que proviene principalmente de los beneficios y ahorros que se obtienen al aplicar el modelo y han sido proyectados para los periodos de aplicación del mismo. Por lo tanto, debido a que estos fondos serán obtenidos a través de Fondos Propios, no se considera el Financiamiento de ninguna entidad, lo que justifica hacer solamente la Evaluación Económica.

- **Conceptos de la Evaluación**

Para las ciencias económicas, la evaluación de proyectos se ha convertido en un instrumento de uso prioritario para los agentes económicos encargados de la asignación de recursos de inversión, en la cual se pretende analizar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa. Para ello se han desarrollado múltiples técnicas para implementar este proceso. Hay que tener en cuenta que la evaluación de proyectos sólo apunta información para la toma de decisiones.

Si se desea saber sobre la pertinencia de crear un nuevo negocio, ampliar las instalaciones de una industria o bien reemplazar la tecnología de un proceso productivo, tal proyecto debe evaluarse en términos de conveniencia, de tal forma que se asegure que podrá satisfacer una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. En otras palabras se pretende dar la mejor solución al Problema Económico que se ha planteado que es la escasez de recursos que para este caso es la escasez de capital.

En definitiva, un proyecto desde el punto de vista económico consiste en la búsqueda de múltiples soluciones inteligentes a un problema. Dichos proyectos, cualesquiera que sean,

antes de ser implementados deben ser evaluados para determinar cuál es la solución más económica, la más eficiente, la más eficaz para solucionar el problema o necesidad y poder decidir cuál será la que se implementará definitivamente. Las Ciencias Económicas han desarrollado una serie de técnicas para realizar la evaluación económica de proyectos, independientemente de la corriente económica que impere en la evaluación, y dichas técnicas siempre tienden a medir los costes de cada alternativa de solución, conocer las ventajas y desventajas, cualitativas y cuantitativas, que implican la asignación de recursos escasos en el proyecto.

La función principal de la evaluación económica de proyectos es informar a aquellos que toman las decisiones, dejando claro que la evaluación económica sólo es una parte de la información requerida para tomar la decisión, siendo los otros puntos a considerar, la eficacia, la efectividad y la equidad.

Hay dos características que definen el análisis económico independientemente del área de aplicación. Una, es la relación coste beneficio o, dicho de otra manera, la relación entre lo que recibimos y lo que tenemos que entregar por recibirlo; y la segunda, se refiere a la elección en función de criterios concretos, es decir, de entre múltiples oportunidades nos quedamos con aquella que en función de los recursos de que disponemos a partir de la comparación de criterios claros y preestablecidos resulta ser la más ventajosa. Ello permite definir a la Evaluación económica como “el análisis comparativo de las acciones alternativas tanto en términos de coste como de beneficios”, a partir de la cual cualquier evaluación económica de un proyecto debe considerar, al menos, la identificación, cuantificación, valoración y comparación de los costes y los beneficios de las alternativas a considerar.

- **Razones Aplicables al Proyecto**

La evaluación económica constituye el punto culminante del estudio de factibilidad, pues mide en qué magnitud los beneficios que se obtienen con la puesta en marcha del modelo superan los costos y los gastos para su materialización.

El objetivo fundamental de la evaluación económica es valorar la inversión a partir de criterios cuantitativos y cualitativos de la Aplicación de recursos requeridos para el

Modelo. Los Criterios cuantitativos son los más representativos y usados para tomar decisiones de inversión entre ellos tenemos el Valora Actual Neto, La Tasa Mínima Atractiva de Retorno, La Razón Beneficio-Costo, La Tasa Interna de Retorno, y el Periodo de Recuperación entre otros. En los criterios cualitativos se puede utilizar el metodo de mayor garantía el cual es el método "Lista de Control"; que realiza el grupo responsable de la aplicación del modelo y consiste en la busqueda de criterios visibles pero no cuantificables.

Desde el punto de vista de la Economía de la Empresa se analiza la rentabilidad del proyecto de inversión con recursos propios, excluyendo las soluciones financieras (intereses de préstamos y reembolsos).

Para la Evaluación Económica del Modelo de Aplicación del Sistema Lean Management, para las Pequeñas y Medianas Empresas del Subsector Turismo de la Rama Hoteleria de El Salvador se hará uso de los Criterios cuantificables específicamente de:

- VAN (Valor Actual Neto)
- TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno)
- TIR (Tasa Interna de Retorno)

La Tasa interna de Retorno se define como aquella tasa de interés que aplicada a los ingresos y gastos de un proyecto, para cada año de la vida de la inversión equilibra o nivela sus valores presentes, para el caso del modelo en estudio permitirá determinar la Rentabilidad de la Implementación de este

Para el Desarrollo de la Evaluación Económica del Modelo en estudio, primero se determinaran los datos para el calculo de los indicadores, a continuación los valores correspondientes a los indicadores y finalmente se concluirá con relación a los Indicadores y sus parámetros de evaluación.

1. Determinación de los Beneficios.

Para la determinación de los Beneficios se desarrollaran los siguientes pasos.

a. Se analizara los resultados obtenidos en empresas que han puesto en práctica el Sistema Lean Management. Partiendo de estos datos se determinara el ***porcentaje de incremento sobre ventas inicial*** que tendrá el hotel.

b. Haciendo referencia a datos obtenidos en Capítulos anteriores (Validación del Modelo) se determinara el ***porcentaje de incremento en ventas final*** que ha sido pronosticado como resultados de aplicación del Modelo para el final de su periodo de análisis.
c. Se determinara el ***monto de incremento mensual*** esperado en ventas durante la implantación del modelo.
d. Finalmente se determinara el ***beneficio*** para cada uno de los meses en análisis.

a. Porcentaje de incremento sobre ventas inicial.

En la Siguiente tabla se muestran los porcentajes de incremento logrados en ventas para estas empresas.

Tabla 285: Incrementos de Ventas en Empresas Internacionales

Empresas	Rubro	País	*% de Incremento Sobre Ventas*
Alicorp Internacional.[46]	Productos de Consumo Masivos	Ecuador	*23%*
Arvin Meritor[47]	Manufactura (Auto-partes)	México	*25%*
Air Products[48]	Productos Químicos	Asia	*18%*
GRUPO GIS[49] Planta de Saltillo Coahuila	Cerámicas Decorativa	México	*38%*
GRUPO GIS Planta Irapuato	Sector Automotriz Partes de Motores	México	*52%*
GRUPO GIS Planta Ramos Arispe, Coahuila	*Sector Automotriz Partes de Aluminio Motores Diesel*	*México*	*71%*

Para la determinación del Porcentaje de incremento en ventas para el Hotel se define como el porcentaje mas bajo obtenido en otras empresas, considerándose de esta

[46] http://aliisiweb2.alicorp.com.pe:7778/ohs_images/pmi/pdf/memanual/2005/05_ESTRATEGIAS_EXPANSION.pdf
[47] http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/bonos/iv%20qro.pdf
[48] http://www.airproducts.com/NR/rdonlyres/8BC45769-0E10-42D2-8E8D-6579B23AB377/0/letteronlysp.pdf
[49] Ver información de la corporación en http://www.gis.com.mx/sp/docs/informesanuales/GIS_InformeAnual2004_Negocios.pdf

manera la situación menos óptima solo para efectos de análisis económico financiero, siendo este el 18%, este porcentaje es el incremento esperado para el segundo mes de implantación del modelo.

Porcentaje de incremento sobre ventas inicial: 18%

c. Porcentaje de incremento en ventas final.

Para la determinación del porcentaje de incremento sobre ventas al finalizar la puesta en marcha del modelo se hace uso de los datos obtenidos en el Capitulo XII (Resultados del Modelo en Funcion de Desperdicios) en el porcentaje de ahorro contemplado para Sobreproducción el cual es del 80%, este será el incremento esperado al finalizar la implantación de este modelo es decir al final del mes 30.

d. Monto de Incremento Mensual.

Para determinar el monto de incremento mensual se requiere hacer uso de datos del Hotel Tipo. En el Proceso de validación

- Primero se requiere conocer la situación Inicial del Hotel (Ver Capitulo XI, Literal, numeral 1) se tiene que el Costo real de cada habitación para el Hotel Tipo en estudio es de el 60% de su Precio de venta.
- El precio de venta de una habitación sencilla es de $17.00.
- Se sabe que el hotel recibe niveles de ocupación de 10 habitaciones, teniendo un total de 19 habitaciones.
- De los datos de aplicación del modelo (ver Capitulo XI, Literal G, numeral 1). Se obtuvo una reducción del costo por habitación de 10%. Con esta información se pretende determinar el Monto de ingreso para el final del mes 2 (donde se percibe el primer ahorro) y para el final del mes 30 (donde se termina de aplicar el modelo completo).

Aspectos	Sin Modelo	Cálculos incrementales	Con Modelo Mes 2	*Con Modelo Mes 30*
Porcentaje de incremento sobre ventas inicial			**18%**	***80%***
Cantidad de habitaciones utilizadas mensualmente	10	Nivel de Ocupación + (Porcentaje de incremento sobre ventas inicial * Cantidad de Habitaciones desocupadas)	10 + (0.18*9) = **11**	*10 + (0. 8*9)* = ***17***
Ingresos mensuales por servicio	$5,100.00	Precio de Venta de la Habitación * Cantidad de Habitaciones utilizadas mensualmente	$5,610.00	*$8,670.00*
Costo por habitación	$10.20		$10.20	*$8.50*[50]
Total de costos mensuales por habitaciones	$ 3,060.00	Costo por habitación * Cantidad de habitaciones utilizadas mensualmente	$ 3,366.00	*$4,335.00*
Utilidad Bruta	*$2,040.00*	*Ingresos mensuales de habitaciones- Costos mensuales de habitaciones*	***$2,244.00***	***$4,335.00***

Tabla 286: Cálculo de Utilidades del Proyecto

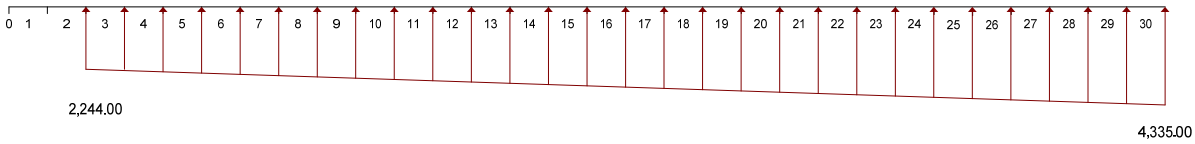
[50] Se considera un valor Obtenido después de la puesta en marcha de gran parte del modelo en el Hotel.

d. Beneficio

A continuación se muestra de manera Grafica como se espera la tendencia de los Ingresos, tomando en cuenta los valores de la utilidad bruta esperada para el segundo mes y el mes 30.

- Mes 2: $2,244.00
- Mes 30: $4,335.00

Figura 140: Flujo de Efectivo de Beneficios



En la siguiente tabla se muestran los ingresos y el calculo del beneficio correspondientes a cada uno de los meses.

- **Calculo del Ingreso**: Primero se necesita calcular el gradiente de incremento mensual, y luego la formula del ingreso.

$$\text{Calculo del Gradiente} = \frac{\text{Ingreso Mes 30 - Ingreso Mes 2}}{\text{Numero de Periodos de Analisis}}$$

$$\text{Calculo del Gradiente} = \frac{\$4335.00 - \$2{,}244.00}{28} = \$74.68$$

$$\text{Calculo del Ingreso} = \text{Ingreso del mes anterior} + \text{Gradiente}$$

- Calculo del Beneficio: A partir de la formula que se muestra a continuación para cada uno de los periodos de análisis.

$$\text{Calculo del Beneficio} = \text{Ingreso del Mes - Utilidad Bruta (Sin Modelo)}$$

Tabla 287: Calculo de Beneficios Mensuales

Mes	Ingresos	Beneficio	Mes	Ingresos	*Beneficio*
2	$2,244.00	$204.00	17	$3,364.20	*$1,324.20*
3	$2,318.68	$278.68	18	$3,438.88	*$1,398.88*
4	$2,393.36	$353.36	19	$3,513.56	*$1,473.56*
5	$2,468.04	$428.04	20	$3,588.24	*$1,548.24*
6	$2,542.72	$502.72	21	$3,662.92	*$1,622.92*
7	$2,617.40	$577.40	22	$3,737.60	*$1,697.60*
8	$2,692.08	$652.08	23	$3,812.28	*$1,772.28*
9	$2,766.76	$726.76	24	$3,886.96	*$1,846.96*
10	$2,841.44	$801.44	25	$3,961.64	*$1,921.64*

11	$2,916.12	$876.12
12	$2,990.80	$950.80
13	$3,065.48	$1,025.48
14	$3,140.16	$1,100.16
15	$3,214.84	$1,174.84
16	*$3,289.52*	*$1,249.52*

26	$4,036.32	*$1,996.32*
27	$4,111.00	*$2,071.00*
28	$4,185.68	*$2,145.68*
29	$4,260.36	*$2,220.36*
30	$4,335.00	*$2,295.04*

2. Determinación de los Costos del Proyecto

Los costos del Proyecto son equivalentes a los costos establecidos en el modelo (ver costos de cada paso en el Capitulo XIII) mas un porcentaje de imprevistos.

- Los costos del modelo serán determinados de acuerdo al Cronograma del Proyecto desarrollado para el modelo[51]. Se realiza la programación de los desembolsos de acuerdo a las actividades a desarrollar mes a mes.
- El porcentaje de imprevistos se considera de 10%, basándose en la GUIA PARA LA FORMULACION DE LAS CARPETAS TECNICAS DEL FISDL.[52]

En las siguientes tablas se muestran los costos del modelo mensuales sin considerar imprevistos.

[51] Ver Capitulo XIII, Cronograma del Proyecto

[52] http://209.85.165.104/search?q=cache:LLd1EQ21jM0J:docu.fisdl.gob.sv/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_view%26gid%3D22%26Itemid%3D81+PC-1-03b&hl=es&gl=sv&ct=clnk&cd=1 Anexo 4, Formato No. 5.

Figura 141: Programación de los Desembolsos mensuales del Proyecto

ID	Actividad	Costo	Mes																												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	Conseguir el compromiso de la administracion del Hotel	$5.00	X																												
2	Informar al personal del Hotel sobre la Aplicacion de la Tecnica	$60.00	X																												
3	Preparacion de la Capacitacion	$40.00	X																												
4	Ejecucion de la Capacitacion	$610.00	X																												
5	Desarrollar la vision, mision y organizacion del Hotel	$0.00	X																												
6	Diseñar puestos de Trabajo	$175.00			X																										
7	Alineacion de objetivos de puestos con los del Hotel	$100.00				X																									
8	Creacion del Medio de informacion y retroalimentacion de equipos	$15.00				X																									
9	Establecimiento del sistema de Reconocimientos al personal del Hotel	$15.00				X																									
10	Establecimiento de Medibles	$15.00	X																												
11	Establecer Mecanica de Medicion y Control	$45.00	X																												
12	Ejecutar (Situacion Actual)	$10.00	X																												
13	Mejoras	$60.00		X																											
14	Preparacion de la Capacitacion	$25.00	X																												
15	Reunion con el Personal	$30.00	X																												
16	Capacitacion	$375.00	X																												
17	Establecer un equipo de Benchmarking	$10.00	X																												
18	Preparacion de la Investigacion	$100.00		X																											
19	Establecimiento de Calendario	$150.00		X																											
20	Recoleccion de la Informacion	$120.00		X																											
21	Evaluacion del Benchmarking	$30.00		X																											
22	Analisis FODA	$45.00		X																											
23	Establecimiento del Equipo Hoshin	$15.00		X																											
24	Establecer Vision Hoshin	$55.00		X																											
25	Establecimiento de Metas a Largo plazo y objetivos	$25.00		X																											
26	Plan a largo plazo	$55.00		X																											
27	Desarrollo de Hoshin Annual	$25.00			X																										
28	Hoshin por Areas	$75.00			X																										
29	Hoshin por Nivel	$10.00			X																										
30	Hoshin por duracion	$10.00			X																										
31	Fijacion de Indicadores de Gestion	$10.00			X																										
32	Diseño del Sistema de Control	$45.00			X																										
33	Ejecucion Hoshin	$0.00			X																										
34	Chequeo y Actuar	$15.00											X																		
35	Preparacion de Reunion Inicial	$10.00											X																		
36	Seleccion de la Tematica a tratar	$15.00											X																		
37	Crear la Estructura para el proyecto	$15.00											X																		
38	Preparacion de la Capacitacion	$20.00											X																		
39	Ejecucion de la Capacitacion	$245.00											X																		
40	Identificar la Situacion Actual	$20.00												X																	
41	Diagnostico del Problema	$20.00												X																	
42	Formular Plan de Accion	$20.00												X																	
43	Implantar las Mejoras	$20.00												X																	
44	Evaluar los resultados	$20.00												X																	
45	Compromiso de la Administracion	$5.00				X																									
46	Preparar la capacitacion	$20.00				X																									
47	Capacitar al personal	$895.00				X																									
48	Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados	$50.00				X																									
49	Uso de tarjetas de color	$70.00					X																								
50	Controles visuales	$40.00						X																							
51	Mapa 5 S's	$35.00						X																							
52	Marcacion de la Ubicacion	$45.00						X																							

ID	Actividad	Costo	Mes																											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
53	Determinacion de los objetivos de Limpieza	$45.00							X																					
54	Preparar el manual de limpieza	$25.00							X																					
55	Preparar el Equipo de Limpieza	$30.00							X																					
56	Desarrollo de la Campaña de Limpieza	$25.00							X																					
57	Asignar trabajos y responsabilidades	$15.00							X																					
58	Preparacion de Capacitacion para Formacion del Personal	$10.00								X																				
59	Formacion del Personal	$190.00												X																
60	Capacitacion al personal	$120.00					X																							
61	Uso de Tarjetas de Color	$60.00					X																							
62	Marcacion de la Ubicacion	$40.00						X																						
63	Mapa 5 S`S	$20.00						X																						
64	Decision de implementar TPM y verificacion de la implantacion de 5 S`s	$35.00												X																
65	Preparacion de la Educacion Introductoria	$35.00												X																
66	Educacion Introductoria	$280.00												X																
67	Equipo TPM	$15.00												X																
68	Relacion TPM y Hoshin Kanri	$15.00												X																
69	Planeacion del TPM	$85.00												X																
70	Determine las Metas y Objetivos para el Mantenimiento Preventivo	$30.00												X																
71	Establecer los requerimientos para el Mantenimiento Preventivo	$80.00												X																
72	Establecer el programa de Mantenimiento Preventivo para el Hotel	$125.00													X															
73	Definir procedimientos del Mantenimiento Preventivo	$80.00													X															
74	Puesta en Marcha del Programa	$5.00													X															
75	Preparacion de la Capacitacion Tecnica	$30.00												X																
76	Capacitacion	$1,600.00													X															
77	Limpieza Inicial	$100.00																		X										
78	Proposicion de Medidas o Señales y Estandares de Limpieza	$100.00																			X									
79	Preparacion para la Inspeccion General	$40.00																			X									
80	Inspeccion General	$50.00																			X									
81	Preparacion de la Inspeccion Autonoma	$230.00																						X						
82	Inspeccion Autonoma	$15.00																							X					
83	Organizacion, ordenamiento y termino de la Implantacion del Mantenimiento	$20.00																									X			
84	Control	$10.00																									X			
85	Estandarizacion	$20.00																									X			
86	Comprension Basica	$100.00																										X		
87	Revisar el programa de formacion	$5.00																										X		
88	Capacitar al personal sobre el Justo a Tiempo	$500.00																										X		
89	Compromiso	$25.00																										X		
90	Establecimiento de los equipos en las areas del Hotel	$25.00																										X		
91	Definicion del proceso actual de trabajo	$85.00																										X		
92	Identificacion y Eliminacion de desperdicios en los procesos	$85.00																											X	
93	Definicion del Nuevo Proceso	$100.00																												X
94	Control Estadistico del Proceso	$235.00																												X
95	Apoyo al control de los procesos	$30.00																													X
96	Aplicacion de Inventario ABC	$180.00																													X
	Total		$1,225.00	$655.00	$350.00	$1,100.00	$250.00	$180.00	$140.00	$10.00	$0.00	$0.00	$320.00	$895.00	$1,810.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00	$100.00	$190.00	$0.00	$0.00	$230.00	$15.00	$0.00	$50.00	$740.00	$85.00	$335.00	$210.00

En la Siguiente tabla se muestra el Costo mensual considerando el porcentaje de imprevistos.

Tabla 288: Calculo de los Costos Totales Mensuales

Mes	Costo Mensual de Actividades	10'% de Imprevistos	Costo total
1	$1,225.00	$122.50	$1,347.50
2	$655.00	$65.50	$720.50
3	$350.00	$35.00	$385.00
4	$1,100.00	$110.00	$1,210.00
5	$250.00	$25.00	$275.00
6	$180.00	$18.00	$198.00
7	$140.00	$14.00	$154.00
8	$10.00	$1.00	$11.00
9	$0.00	$0.00	$0.00
10	$0.00	$0.00	$0.00
11	$320.00	$32.00	$352.00
12	$895.00	$89.50	$984.50
13	$1,810.00	$181.00	$1,991.00
14	$0.00	$0.00	$0.00
15	$0.00	$0.00	$0.00
16	$0.00	$0.00	$0.00
17	$0.00	$0.00	$0.00
18	$100.00	$10.00	$110.00
19	$190.00	$19.00	$209.00
20	$0.00	$0.00	$0.00
21	$0.00	$0.00	$0.00
22	$230.00	$23.00	$253.00
23	$15.00	$1.50	$16.50
24	$0.00	$0.00	$0.00
25	$50.00	$5.00	$55.00
26	$740.00	$74.00	$814.00
27	$85.00	$8.50	$93.50
28	$335.00	$33.50	$368.50
29	$210.00	$21.00	$231.00

3. Flujo de Efectivo

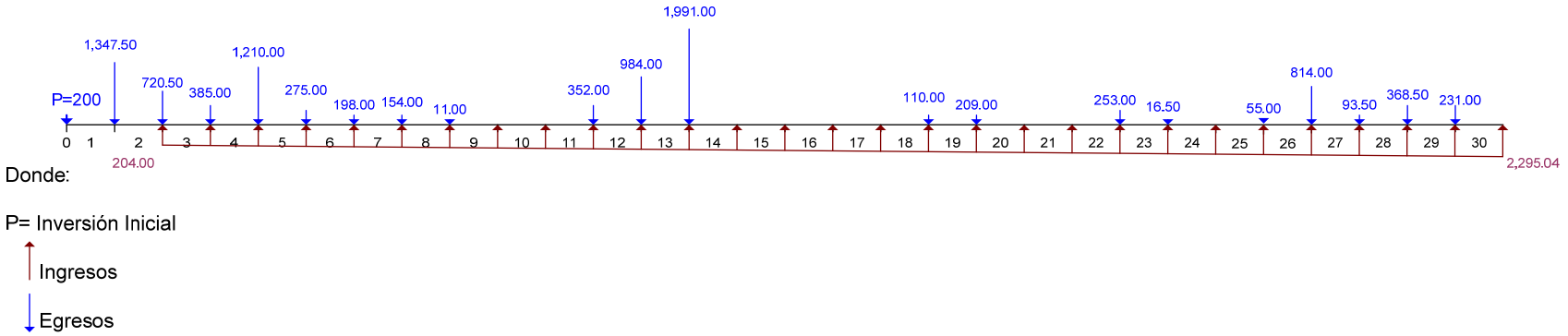
El flujo de efectivo viene dado por los ingresos y egresos del hotel debido a la implementación del modelo.

- La inversión inicial se considera como el Costo de Implantación (El cual es determinado en el Capitulo XV) y el monto es de $200.00
- Los ingresos fueron calculados a través de los ahorros que han sido calculados en este apartado, iniciando a percibir beneficios al final del segundo mes.
- Los egresos son los correspondientes a los desembolsos mensuales para la implementación del modelo y el 10% del desembolso mensual por imprevistos.

A continuación se muestra en forma esquemática como está distribuido el efectivo.

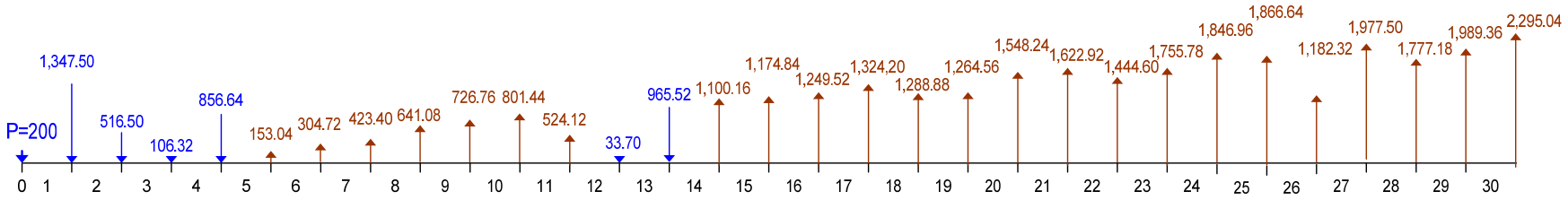
Considerando el Periodo de Análisis de 30 meses, Como se muestra en la Figura tenemos que para el mes 0 se requiere una desembolso de 200 el cual corresponde a los costos de implantación el cual se llamara inversión inicial. El primer desembolso relacionado con la Puesta en marcha de Modelo se hace al final del mes 1 y corresponde a las actividades a desarrollarse en el mes que esta por iniciar es decir el mes 2, de esta manera se asegura contar con el monto necesario para la ejecución de actividades de ese mes. En cuanto a los ingresos estos empiezan a percibirse a partir de la ejecución de las primeras actividades del modelo, iniciando al Final del mes 2 ya que es el mes en que ya se han realizado actividades del modelo diseñado.

Figura 142: Flujo de Efectivo de Ingresos y Egresos



A continuación se muestran el flujo de efectivo neto seguido de la tabla de cálculo del Flujo para cada uno de los meses en análisis.

Figura 143: Flujo de Efectivo Total



Mes	Egresos	Ingresos	*Flujo Neto*[53]
1	$1,347.50		*($1,347.50)*[54]
2	$720.50	$204.00	*($516.50)*
3	$385.00	$278.68	*($106.32)*
4	$1,210.00	$353.36	*($856.64)*
5	$275.00	$428.04	*$153.04*
6	$198.00	$502.72	*$304.72*
7	$154.00	$577.40	*$423.40*
8	$11.00	$652.08	*$641.08*
9	$0.00	$726.76	*$726.76*
10	$0.00	$801.44	*$801.44*
11	$352.00	$876.12	*$524.12*
12	$984.50	$950.80	*($33.70)*
13	$1,991.00	$1,025.48	*($965.52)*
14	$0.00	$1,100.16	*$1,100.16*
15	$0.00	$1,174.84	*$1,174.84*
16	$0.00	$1,249.52	*$1,249.52*
17	$0.00	$1,324.20	*$1,324.20*
18	$110.00	$1,398.88	*$1,288.88*
19	$209.00	$1,473.56	*$1,264.56*
20	$0.00	$1,548.24	*$1,548.24*
21	$0.00	$1,622.92	*$1,622.92*
22	$253.00	$1,697.60	*$1,444.60*
23	$16.50	$1,772.28	*$1,755.78*
24	$0.00	$1,846.96	*$1,846.96*
25	$55.00	$1,921.64	*$1,866.64*
26	$814.00	$1,996.32	*$1,182.32*
27	$93.50	$2,071.00	*$1,977.50*
28	$368.50	$2,145.68	*$1,777.18*
29	$231.00	$2,220.36	*$1,989.36*
30		*$2,295.04*	*$2,295.04*

Tabla 289: Calculo de Flujo Neto Mensual

4. Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

La TMAR o tasa mínima atractiva de rendimiento, es la mínima tasa que el inversionista aceptará recibir por la inversión realizada. Esta Tasa sirve para comparar la tasa interna de retorno, la cuál debe ser mayor que la TMAR, para que el modelo sea aceptado como económicamente rentable.

Se calcula considerando la tasa de inflación existente en el país, acompañado de un premio al riesgo, esto considerando que el dinero se puede poner perfectamente en un banco o una financiera y ganar una tasa parecida.

[53] El Flujo neto se calcula restando a los Ingresos los Egresos.
[54] Representación de cuando el valor obtenido es negativo

La formula para calcular la TMAR es la siguiente:

$$TMAR = I + R$$

$$Donde:$$
$$I = Tasa\ de\ Inflacion\ vigente\ para\ el\ pais$$
$$R = Premio\ al\ riesgo$$

- La tasa de inflación actual es de 4.9 % (para el ultimo trimestre del año 2006, tomado de datos del BCR).
- La tasa de Premio al riesgo se obtiene a partir de la tasa pasiva de las instituciones financieras, en el mejor de los casos[55], siendo esta de 3.25%

Sustituyendo éstos datos en la fórmula se tiene:

$$TMAR = 4.9\% + 3.25\%$$
$$TMAR = 8.15\%\ anual$$

Como el análisis se realizara mensual por lo que la TMAR obtenida tiene que dividir entre 12 por lo que el valor a utilizar es:

TMAR = 0.68%

5. Valor Actual Neto (VAN)

Este consiste básicamente en restar la inversión inicial a los flujos netos de efectivo descontados, su fórmula es la siguiente:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(I+1)^1} + \frac{FNE_2}{(I+1)^2} + . \quad . \quad . + \frac{FNE_n}{(I+1)^n} - P$$

[55] ver Tasas Pasivas de Depósitos a plazos Fijos.
http://www.ssf.gob.sv/frm_informacion/tasas_int/tasas_1106.pdf

$Donde$:

P = Inversion Inicial

FNE_1 = Flujo Neto de Efectivo del Mes 1

FNE_2 = Flujo Neto de Efectivo del Mes 2

FNE_n = Flujo Neto de Efectivo del Mes n (donde n es el horizonte de analisis)

I = Tasa Minima Atractiva de Rendimiento (TMAR)

La decisión de aceptar o rechazar un proyecto se hace de la siguiente manera:

- Si el VAN es menor que cero, se rechaza el proyecto
- Si el VAN es igual a cero, se acepta el proyecto
- Si el VAN es mayor que cero, se acepta el proyecto.

Sustituyendo los datos del flujo de efectivo en la fórmula se obtiene:

$$VAN = -\frac{\$1{,}347.50}{(0.0068+1)^1} - \frac{\$516.50}{(0.0068+1)^2} - \frac{\$106.32}{(0.0068+1)^3} - \frac{\$856.64}{(0.0068+1)^4} + \frac{\$153.04}{(0.0068+1)^5} + \frac{\$304.72}{(0.0068+1)^6}$$
$$+ \frac{\$423.40}{(0.0068+1)^7} + \frac{\$641.08}{(0.0068+1)^8} + \frac{\$726.76}{(0.0068+1)^9} + \frac{\$801.44}{(0.0068+1)^{10}} + \frac{\$524.12}{(0.0068+1)^{11}} - \frac{\$33.70}{(0.0068+1)^{12}}$$
$$- \frac{\$965.52}{(0.0068+1)^{13}} + \frac{\$1{,}100.16}{(0.0068+1)^{14}} + \frac{\$1{,}174.84}{(0.0068+1)^{15}} + \frac{\$1{,}249.52}{(0.0068+1)^{16}} + \frac{\$1{,}324.20}{(0.0068+1)^{17}} + \frac{\$1{,}288.88}{(0.0068+1)^{18}}$$
$$+ \frac{\$1{,}264.56}{(0.0068+1)^{19}} + \frac{\$1{,}548.24}{(0.0068+1)^{20}} + \frac{\$1{,}622.92}{(0.0068+1)^{21}} + \frac{\$1{,}444.60}{(0.0068+1)^{22}} + \frac{\$1{,}755.78}{(0.0068+1)^{23}} + \frac{\$1{,}846.96}{(0.0068+1)^{24}}$$
$$+ \frac{\$1{,}866.64}{(0.0068+1)^{25}} + \frac{\$1{,}182.32}{(0.0068+1)^{26}} + \frac{\$1{,}977.50}{(0.0068+1)^{27}} + \frac{\$1{,}777.18}{(0.0068+1)^{28}} + \frac{\$1{,}989.36}{(0.0068+1)^{29}} + \frac{\$2{,}295.04}{(0.0068+1)^{30}}$$
$$- \$200.00$$

$$VAN = -\$1{,}338.40 - \$509.55 - \$104.18 - \$833.73 + \$147.94 + \$292.58 + \$403.78 + \$607.25 + \$683.76 + \$748.93$$
$$+ \$486.47 - \$31.07 - \$884.10 + \$1{,}000.58 + \$1{,}061.28 + \$1{,}121.12 + \$1{,}180.10 + \$1{,}140.87 + \$1{,}111.78$$
$$+ \$1{,}351.99 + \$1{,}407.63 + \$1{,}244.51 + \$1{,}502.37 + \$1{,}569.71 + \$1{,}5175.72 + \$991.31 + \$1{,}646.83 + \$1{,}470.01$$
$$+ \$1{,}646.83 + \$1{,}872.81 - \$200$$

VAN = $22,352.73

Como el valor obtenido es mayor que cero es Aceptado el Poner en Marcha el Modelo.

6. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es aquella tasa que iguala los flujos netos de efectivos descontados a la Inversión inicial, su fórmula es la siguiente:

$$P = \frac{FNE_1}{(I+1)^1} + \frac{FNE_2}{(I+1)^2} + . \quad . \quad . + \frac{FNE_n}{(I+1)^n}$$

Donde:

$P =$ Inversion Inicial

$FNE_1 =$ Flujo Neto de Efectivo del Mes 1

$FNE_2 =$ Flujo Neto de Efectivo del Mes 2

$FNE_n =$ Flujo Neto de Efectivo del Mes n (donde n es el horizonte de analisis)

$I =$ Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para determinar el valor de I (TIR) se hace por prueba y error, es decir, se introduce cualquier dato hasta lograr igualar ambos valores.

El criterio para aceptar o rechazar un proyecto mediante la TIR es el siguiente:

- Si la tasa interna de retorno es mayor que la tasa mínima atractiva de retorno, se acepta el proyecto.

Sustituyendo los datos del flujo de efectivo en la fórmula se obtiene:

$$\$200 = -\frac{\$1{,}347.50}{I+1)^1} - \frac{\$516.50}{(I+1)^2} - \frac{\$106.32}{(I+1)^3} - \frac{\$856.64}{(I+1)^4} + \frac{\$153.04}{(I+1)^5} + \frac{\$304.72}{(I+1)^6} + \frac{\$423.40}{(I+1)^7} + \frac{\$641.08}{(I+1)^8} + \frac{\$726.76}{(I+1)^9}$$
$$+ \frac{\$801.44}{(I+1)^{10}} + \frac{\$524.12}{(I+1)^{11}} - \frac{\$33.70}{(I+1)^{12}} - \frac{\$965.52}{(I+1)^{13}} + \frac{\$1{,}100.16}{(I+1)^{14}} + \frac{\$1{,}174.84}{(I+1)^{15}} + \frac{\$1{,}249.52}{(I+1)^{16}} + \frac{\$1{,}324.20}{(I+1)^{17}}$$
$$+ \frac{\$1{,}288.88}{(I+1)^{18}} + \frac{\$1{,}264.56}{(I+1)^{19}} + \frac{\$1{,}548.24}{(I+1)^{20}} + \frac{\$1{,}622.92}{(I+1)^{21}} + \frac{\$1{,}444.60}{(I+1)^{22}} + \frac{\$1{,}755.78}{(I+1)^{23}} + \frac{\$1{,}846.96}{(I+1)^{24}} + \frac{\$1{,}866.64}{(I+1)^{25}}$$
$$+ \frac{\$1{,}182.32}{(I+1)^{26}} + \frac{\$1{,}977.50}{(I+1)^{27}} + \frac{\$1{,}777.18}{(I+1)^{28}} + \frac{\$1{,}989.36}{(I+1)^{29}} + \frac{\$2{,}295.04}{(I+1)^{30}}$$

$$I = 0.1491896$$

Por lo tanto **TIR = 14.92%** este valor es la TIR del modelo. Por lo que la TIR es mayor que TMAR del modelo propuesto, dando como resultado la aceptación de la puesta en Marcha del Proyecto.

7. Análisis de Sensibilidad.

Para realizar el análisis de sensibilidad y determinar la rentabilidad de la implementación de del Modelo diseñado se plantea un escenario en el cual los beneficios obtenidos para

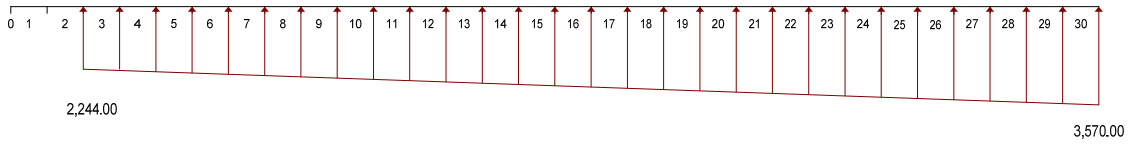
el mes 30 sean los equivalentes al 40% en el aumento de los ingresos por venta. A continuación se muestra la información.

Tabla 290: Análisis de sensibilidad Modelo Propuesto

Aspectos	Sin Modelo	Con Modelo Mes 2	*Con Modelo Mes 30*
Porcentaje de incremento sobre ventas inicial		**18%**	***40%***
Cantidad de habitaciones utilizadas mensualmente	10	**11**	***14***
Ingresos mensuales por servicio	$5,100.00	$5,610.00	*$7,140*
Costo por habitación	$10.20	$10.20	*$8.50*
Total de costos mensuales por habitaciones	$ 3,060.00	$ 3,366.00	*$3,570.00*
Utilidad Bruta	*$2,040.00*	***$2,244.00***	***$3,570.00***

A continuación se muestra de manera Grafica como se espera la tendencia de los Ingresos, tomando en cuenta los valores de la utilidad bruta esperada para el segundo mes y el mes 30.

Figura 144: Análisis de Sensibilidad Flujo de Efectivo Total



- **Calculo del Gradiente**

$$\text{Calculo del Gradiente} = \frac{\text{Ingreso Mes 30 - Ingreso Mes 2}}{\text{Numero de Periodos de Analisis}}$$

$$\text{Calculo del Gradiente} = \frac{\$3{,}570.00 \ - \$2{,}244.00}{28} = \$47.36$$

- **Calculo del Beneficio** A continuación para cada uno de los periodos de análisis.

Tabla 291: Análisis de Sensibilidad Cálculo de Beneficios Mensuales

Mes	Ingresos	Beneficio
2	$2,244.00	$204.00
3	$2,291.36	$251.36
4	$2,338.72	$298.72
5	$2,386.08	$346.08
6	$2,433.44	$393.44
7	$2,480.80	$440.80
8	$2,528.16	$488.16
9	$2,575.52	$535.52
10	$2,622.88	$582.88
11	$2,670.24	$630.24
12	$2,717.60	$677.60
13	$2,764.96	$724.96
14	$2,812.32	$772.32
15	$2,859.68	$819.68
16	*$2,907.04*	*$867.04*

Mes	Ingresos	*Beneficio*
17	$2,954.40	*$914.40*
18	$3,001.76	*$961.76*
19	$3,049.12	*$1,009.12*
20	$3,096.48	*$1,056.48*
21	$3,143.84	*$1,103.84*
22	$3,191.20	*$1,151.20*
23	$3,238.56	*$1,198.56*
24	$3,285.92	*$1,245.92*
25	$3,333.28	*$1,293.28*
26	$3,380.64	*$1,340.64*
27	$3,428.00	*$1,388.00*
28	$3,475.36	*$1,435.36*
29	$3,522.72	*$1,482.72*
30	$3,570.08	*$1,530.08*

A continuación se muestra el calculo de VAN, TIR, y B/C, ya que esto no afecta el Valor de la TMAR.

a. Valor Actual Neto (VAN)

$$VAN = -\frac{\$1{,}347.50}{(0.0068+1)^{1}} - \frac{\$516.50}{(0.0068+1)^{2}} - \frac{\$133.64}{(0.0068+1)^{3}} - \frac{\$911.28}{(0.0068+1)^{4}} + \frac{\$71.08}{(0.0068+1)^{5}} + \frac{\$195.44}{(0.0068+1)^{6}}$$
$$+ \frac{\$286.80}{(0.0068+1)^{7}} + \frac{\$477.16}{(0.0068+1)^{8}} + \frac{\$535.52}{(0.0068+1)^{9}} + \frac{\$582{,}88}{(0.0068+1)^{10}} + \frac{\$278.24}{(0.0068+1)^{11}} - \frac{\$306.90}{(0.0068+1)^{12}}$$
$$- \frac{\$1{,}266.04}{(0.0068+1)^{13}} + \frac{\$772.32}{(0.0068+1)^{14}} + \frac{\$819.68}{(0.0068+1)^{15}} + \frac{\$867.04}{(0.0068+1)^{16}} + \frac{\$914.40}{(0.0068+1)^{17}} + \frac{\$851.76}{(0.0068+1)^{18}}$$
$$+ \frac{\$800.12}{(0.0068+1)^{19}} + \frac{\$1{,}056.48}{(0.0068+1)^{20}} + \frac{\$1{,}103.84}{(0.0068+1)^{21}} + \frac{\$898.20}{(0.0068+1)^{22}} + \frac{\$1{,}182.06}{(0.0068+1)^{23}} + \frac{\$1{,}245.92}{(0.0068+1)^{24}}$$
$$+ \frac{\$1{,}238.28}{(0.0068+1)^{25}} + \frac{\$526.64}{(0.0068+1)^{26}} + \frac{\$1{,}294.50}{(0.0068+1)^{27}} + \frac{\$1{,}066.86}{(0.0068+1)^{28}} + \frac{\$1{,}251.72}{(0.0068+1)^{29}} + \frac{\$1{,}530.08}{(0.0068+1)^{30}}$$
$$- \$200.00$$

VAN = $12,722.16

Como el valor obtenido es mayor que cero es Aceptado el Poner en Marcha el Modelo.

b. Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$\$200 = -\frac{\$1{,}347.50}{(I+1)^{1}} - \frac{\$516.50}{(I+1)^{2}} - \frac{\$133.64}{(I+1)^{3}} - \frac{\$911.28}{(I+1)^{4}} + \frac{\$71.08}{(I+1)^{5}} + \frac{\$195.44}{(I+1)^{6}} + \frac{\$286.80}{(I+1)^{7}} + \frac{\$477.16}{(I+1)^{8}} + \frac{\$535.52}{(I+1)^{9}}$$
$$+ \frac{\$582{,}88}{(I+1)^{10}} + \frac{\$278.24}{(I+1)^{11}} - \frac{\$306.90}{(I+1)^{12}} - \frac{\$1{,}266.04}{(I+1)^{13}} + \frac{\$772.32}{(I+1)^{14}} + \frac{\$819.68}{(I+1)^{15}} + \frac{\$867.04}{(I+1)^{16}} + \frac{\$914.40}{(I+1)^{17}} + \frac{\$851.76}{(I+1)^{18}}$$
$$+ \frac{\$800.12}{(I+1)^{19}} + \frac{\$1{,}056.48}{(I+1)^{20}} + \frac{\$1{,}103.84}{(I+1)^{21}} + \frac{\$898.20}{(I+1)^{22}} + \frac{\$1{,}182.06}{(I+1)^{23}} + \frac{\$1{,}245.92}{(I+1)^{24}} + \frac{\$1{,}238.28}{(I+1)^{25}} + \frac{\$526.64}{(I+1)^{26}}$$
$$+ \frac{\$1{,}294.50}{(I+1)^{27}} + \frac{\$1{,}066.86}{(I+1)^{28}} + \frac{\$1{,}251.72}{(I+1)^{29}} + \frac{\$1{,}530.08}{(I+1)^{30}}$$

Por lo tanto **TIR = 10.70%** siendo la TIR mayor que la TMAR, dando como resultado la aceptación de la puesta en Marcha del Modelo.

B. EVALUACIÓN SOCIAL

La evaluación Social consiste en analizar la incidencia del Modelo de Gestión Lean Management en el Subsector turismo y su efecto en la vida nacional, para ello se ha desarrollado el análisis de las variables del subsector y de los pequeños y medianos hoteles que son afectadas por el modelo diseñado.

- **Tecnificación del Servicio**

Se fomenta el desarrollo técnico del servicio de alojamiento, lo que repercute en una oferta de servicios de hotelería de óptima calidad para los clientes. La mejora continua permite afirmar la tecnificación, a partir de establecer círculos de calidad del personal de trabajo y de capacitaciones constantes establecidas mediante una planeación estratégica, que considere la llegada de clientes cada vez más exigentes. El Modelo pretende que toda la Cadena del Servicio se integre y de esta manera contar con especialistas en cada uno de los puntos críticos del Proceso de servicio de alojamiento.

- **Estabilidad Laboral**

Se valora el conocimiento y la experiencia del personal en los hoteles, disminuyendo la tasa de rotación de personal y disminuyendo los costos por adaptación de nuevos integrantes. Se aprovecha al personal actual de los hoteles al brindar capacitaciones orientadas al cliente y al buen servicio, siendo estos motivados a partir de políticas salariales y de bonificaciones establecidas en una planeación estratégica centrada en el servicio de alojamiento de calidad; esto permite que Desarrollo Humano a implementar en los hoteles no encuentre resistencia al cambio.

Según el diagnóstico se tiene un promedio de 2 trabajadores administrativos por hotel y alrededor de 12 empleados por hotel. Se ha determinado un universo de investigación de 259 empresas, por tanto se cuenta con un aproximado de 3500 puestos que van a contar con un empleo estable como producto de aplicar exitosamente el modelo de gestión.

- **Generación de Empleo**

Se establece una razón de 2:1, es decir 2 empleos indirectos por cada empleo directo como resultado de la aplicación del modelo y el crecimiento de la actividad económica de los hoteles puesto que a mayor demanda, será requerido mayor cantidad de empleados.

Empleos directos se refieren al personal contratado para trabajar en los hoteles y que interactúan con los clientes, del diagnóstico se tiene que existe un universo de 259 pequeños y medianos hoteles, al asumir una contratación mínima de 2 personas por hotel se generan 518 nuevas plazas de empleos directos.

Empleos indirectos son los que surgen a partir de la interacción de los hoteles con proveedores y con otro tipo de actividades económicas que intervienen en las actividades diarias de los hoteles, tales como oficinas contables, proveedores de ropa de cama, insumos de baños, insumos de habitaciones, servicios de seguridad privada, entre otros. De acuerdo al diagnóstico se utilizan servicios de contabilidad, proveedores varios y de publicidad, siendo sus porcentajes de presencia 88 %, 80% y 55% del universo y asumiendo una necesidad de 2 plazas nuevas para cada tipo, se llega a tener cerca de 1036 plazas nuevas en empleos indirectos.

- **Desarrollo Humano**

El desarrollo del personal tiene su origen en la aplicación del Modelo de Gestión porque es necesario ofrecer capacitaciones al personal de los hoteles, tal conocimiento técnico es de valor para las personas, puesto que incrementa su valor como empleado pudiendo cotizarse en su medio de trabajo con mejores salarios y prestaciones, lo que permite en el futuro mejorar las condiciones económicas propias de los empleados. El desarrollo del personal es un aspecto que se relaciona con la tecnificación del servicio y la estabilidad del personal. Si el personal permanece en el hotel, desde la implementación del modelo, recibirá capacitaciones como producto de la planeación estratégica y la mejora continua, por tanto el Desarrollo Humano será de mucho beneficio para el personal.

- **Seguridad para los clientes**

La seguridad del cliente se refiere tanto a su seguridad contra accidentes en las instalaciones de los hoteles como de su seguridad contra robos que provienen de fuera de las instalaciones, para esto el sistema de gestión contribuye con la identificación adecuada de las áreas del hotel, las indicaciones de rutas de evacuación, guía de utilización de los equipos de las habitaciones, entre otros, además en la generación de políticas y reglamentos de los hoteles se podrán establecer normas para reservarse el derecho de admisión, para garantizar la seguridad de los huéspedes contra riesgos externos al hotel, para lo cual se puede utilizar seguridad subcontratada.

- **Percepción de la calidad del servicio.**

Se ofrece un servicio de alojamiento de calidad acorde a estándares internacionales, lo cual es captado por el cliente desde el momento de su ingreso a las instalaciones del hotel. El cliente debe percibir un ambiente limpio y organizado en las oficinas, sala de recepción y servicios básicos y/o instalaciones de los hoteles, además debe encontrar habitaciones limpias, organizadas y con los artículos completos y en buen estado para su utilización. Lo anterior permite formar la fidelidad del cliente a partir de la satisfacción de sus necesidades en el alojamiento y de una buena atención del personal, con lo que se busca promover una imagen perfecta de los servicios de alojamiento de Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador.

CAPITULO XIV. PLAN DE IMPLANTACION DEL MODELO LEAN MANAGEMENT

A. AUTOEVALUACION DE HOTELES

Para dar inicio con la implantación del Modelo de Gestión Lean Management se ha creado el siguiente instrumento con el fin de establecer cual es el porcentaje de implantación requerido de manera particular para cada uno de los hoteles.

1. Aplicación del Instrumento

Para la evaluación del nivel de profundidad con el cual debe de ser aplicado el modelo dependiendo de la realidad organizativa de cada Hotel, es necesario que se aplique el instrumento que se ha diseñado a través de la siguiente secuencia de pasos:

a. Recopilación de la Situación Actual

El hotel debe de contar con información verídica acerca de su situación actual, para lo cual la persona que realice la evaluación debe de ser el dueño o administrador general del mismo.

b. Aplicación del Cuestionario

A lo largo de la evaluación se realizaran una serie de preguntas con el fin de aclarar cual es el estado actual en cuanto a la gestión del pequeño o mediano hotel.
Las preguntas cuya respuesta deben chequearse en la casilla correspondiente que se ha diseñado en el cuestionario.

Posteriormente se procede a la recopilación de ítems que corresponden a las diferentes técnicas propuestas y que permitirán conocer cual es el nivel de aplicación que debe de tener el hotel evaluado.

- **Asignación de Chequeo**

El instrumento que se presenta a continuación permite conocer diferentes aspectos de las técnicas propuestas en este modelo que lo conforman y que de un 100% de aplicación se pretende determinar el porcentaje y costo que representa para cada hotel de forma particular.

Se debe de escribir en la casilla de CHEQUEO la palabra **NO** para dar respuesta a las preguntas del cuestionario cuando no se haya aplicado el punto a evaluar en la pregunta en cuestión.

AUTOEVALUACION DE HOTELES

	EMPOWERMENT	Chequeo	Puntaje	Costo
1	Se han diseñado cada uno de los puestos de trabajo que posee el hotel?			
2	Los puestos de trabajo diseñados se han sometido a la revision para alinear con los objetivos del hotel?			
3	Se tiene un medio de comunicación formal con el personal del hotel para retroalimentarlos?			
4	El Hotel posee un sistema de reconocimientos para sus empleados?			
	MEDIBLES LEAN			
1	Las actividades del hotel se miden a traves de indicadores de desempeño?			
2	Para medir y controlar los indicadores se poseen periodos establecidos?			
	HOSHIN KANRI			
1	Se ha realizado algun estudio sobre la competencia del Hotel en la zona?			
2	El Hotel posee una Mision documentada?			
3	Se han establecido metas y objetivos a largo plazo para el Hotel?			
4	El Hotel tiene un plan de trabajo a largo plazo?			
5	Han desarrollado en el Hotel un plan Anual?			
	5 S`s y AYUDAS VISUALES			
1	Usan tarjetas de color para identificar elementos innecesarios en el hotel?			
2	Poseen algun tipo de controles visuales en sus instalaciones?			
3	Han establecido algun mapa de identificacion de las areas de limpieza?			
4	Poseen algun Plan de Limpieza documentado?			
5	Desarrollan campañas de limpieza periodicamente?			
	TPM			
1	El mantenimiento de las instalaciones del Hotel es de tipo preventivo?			
2	Han definido un plan de trabajo bien formulado para el mantenimiento preventivo?			
3	El hotel posee medidas o señales para identificar elementos de limpieza?			
4	Se desarrolla el mantenimiento autonomo en el Hotel?			
	JUSTO A TIEMPO			
1	Han aplicado la tecnica Justo a tiempo en sus operaciones?			
2	Aplica el control estadistico de procesos en las operaciones del Hotel?			
3	Poseen en el Hotel un sistema de inventarios ABC?			
	TOTALES			$0.00

Figura 145: Hoja de Autoevaluación para los Medianos y Pequeños Hoteles

- **Asignación de Puntos**

Para determinar el porcentaje del Modelo de una manera general se debe de hacer referencia a la siguiente tabla de puntos la cual ha sido determinada a partir de la cantidad de ítems que componen alguna técnica específica y de los cuales tendrá que aplicar el pequeño o mediano hotel que se evalúe, el máximo de puntos que pueden obtenerse en la autoevaluación es de 71, la tabla es la siguiente:

Tabla 292: Asignación de Puntos
AUTOEVALUACION DE HOTELES

	EMPOWERMENT	Chequeo	Puntaje
1	¿Se han diseñado cada uno de los puestos de trabajo que posee el hotel?		5
2	¿Los puestos de trabajo diseñados se han sometido a la revisión para alinear con los objetivos del hotel?		1
3	¿Se tiene un medio de comunicación formal con el personal del hotel para retroalimentarlos?		1
4	¿El Hotel posee un sistema de reconocimientos para sus empleados?		1
	MEDIBLES LEAN		
1	¿Las actividades del hotel se miden a través de indicadores de desempeño?		1
2	¿Para medir y controlar los indicadores se poseen periodos establecidos?		1
	HOSHIN KANRI		
1	¿Se ha realizado algún estudio sobre la competencia del Hotel en la zona?		9
2	¿El Hotel posee una Misión documentada?		1
3	¿Se han establecido metas y objetivos a largo plazo para el Hotel?		1
4	¿El Hotel tiene un plan de trabajo a largo plazo?		1
5	¿Han desarrollado en el Hotel un plan Anual?		1
	5 S`s y AYUDAS VISUALES		
1	¿Usan tarjetas de color para identificar elementos innecesarios en el hotel?		5
2	¿Poseen algún tipo de controles visuales en sus instalaciones?		1
3	¿Han establecido algún mapa de identificación de las áreas de limpieza?		2
4	¿Poseen algún Plan de Limpieza documentado?		4
5	¿Desarrollan campañas de limpieza periódicamente?		3
	TPM		
1	¿El mantenimiento de las instalaciones del Hotel es de tipo preventivo? (Si la respuesta es NO pasar a 3)		0
2	¿Han definido un plan de trabajo bien formulado para el mantenimiento preventivo?		10
3	¿El hotel posee medidas o señales para identificar elementos de limpieza?		5
4	¿Se desarrolla el mantenimiento autónomo en el Hotel?		7
	JUSTO A TIEMPO		
1	¿Han aplicado la técnica Justo a tiempo en sus operaciones?		8
2	¿Aplica el control estadístico de procesos en las operaciones del Hotel?		1
3	¿Poseen en el Hotel un sistema de inventarios ABC?		2
	TOTAL DE PUNTOS		71

- **Asignación de Costos**

Deben de considerarse para este costo aquellas preguntas que poseen una respuesta negativa, a las cuales esta asociado un costo respectivo, el cual se puede observar en las tablas posteriores.

A los costos fijos por técnica se debe de sumar los costos de las preguntas detalladas en el instrumento anterior, de la siguiente manera:

Tabla 293: Costo Base de la Técnica Empowerment

EMPOWERMENT	
Pregunta 1.	$175.00
Pregunta 2.	$100.00
Pregunta 3.	$15.00
Pregunta 4.	$15.00
COSTO BASE DE LA TECNICA	$715.00

Tabla 294: Costo Base de la Técnica Medibles Lean

MEDIBLES LEAN	
Pregunta 1.	$15.00
Pregunta 2.	$45.00
COSTO BASE DE LA TECNICA	$70.00

Tabla 295: Costo Base de la Técnica Hoshin Kanri

HOSHIN KANRI	
Pregunta 1.	$455.00
Pregunta 2.	$55.00
Pregunta 3.	$25.00
Pregunta 4.	$80.00
Pregunta 1. (Medibles Lean)	$55.00
COSTO BASE DE LA TECNICA	$555.00

Tabla 296: Costo Base de las Técnicas 5´s y Ayudas Visuales

5 S`s y AYUDAS VISUALES	
Pregunta 1.	$130.00
Pregunta 2.	$40.00
Pregunta 3.	$140.00
Pregunta 4.	$100.00
Pregunta 5.	$25.00
COSTO BASE DE LA TECNICA	$1,305.00

Tabla 297: Costo Base de la Técnica TPM

TPM	
Pregunta 1.	$315.00
Pregunta 2.	$0.00
Pregunta 3.	$100.00
Pregunta 4.	$20.00
COSTO BASE DE LA TECNICA	$2,565.00

Tabla 298: Costo Base de la Técnica de Justo a Tiempo

JUSTO A TIEMPO	
Pregunta 1.	$300.00
Pregunta 2.	$235.00
Pregunta 3.	$180.00
COSTO BASE DE LA TECNICA	$655.00

El costo de los **eventos kaizen** se debe de sumar en su totalidad debido a que cada uno de estos se adapta a una necesidad específica, por lo tanto siempre deberá de realizarse, su costo es $405.00

Al finalizar la evaluación se debe de sumar todos aquellos costos cuyas preguntas hayan sido seleccionadas como negativas y agregar a esto el costo base por técnica.

c. Análisis de Resultados

- **Porcentaje de Aplicación del Modelo**

Para esta evaluación se deberán de tomar en cuenta aquellos aspectos que se encuentran chequeados ya que son los que actualmente no cumple el hotel y deberá de proceder a su aplicación, por lo tanto para calcular el porcentaje de aplicación del modelo se deberá de realizar con la siguiente formula:

$$\text{Porcentaje de Aplicación} = \left(\frac{\text{Sumatoria de Puntos}}{71} \right) \times 100$$

Este porcentaje sirve para poder dar una idea general a las personas interesadas en aplicar el modelo del nivel de aplicación que logrará el modelo a partir de la situación actual que en particular posea cada hotel, puesto que al ser inferior al 100% significa que se han desarrollado algunos elementos de Lean en el hotel.

- **Costo de Aplicación del Modelo**

Para calcular el costo total de Aplicación se ha de utilizar el siguiente cuadro resumen que permite incluir cada uno de los costos requeridos:

CONCEPTO	COSTO
AUTOEVALUACION (Total del Cuestionario)	$xxxx.00
COSTO BASE EMPOWERMENT	$715.00
COSTO BASE MEDIBLES	$70.00
COSTO BASE HOSHIN KANRI	$555.00
COSTO BASE 5 S`s Y AYUDAS VISUALES	$1,305.00
COSTO BASE TPM	$2,565.00
COSTO BASE JUSTO A TIEMPO	$655.00
COSTO BASE EVENTOS KAIZEN	$405.00
TOTAL	**$xxxx.00**

Tabla 299: Asignación de Costos de Autoevaluación

d. Ejemplo de Aplicación

A continuación se presenta un ejemplo del llenado de información:

Figura 146: Hoja de Autoevaluación para un Hotel X.

AUTOEVALUACION DE HOTELES

	EMPOWERMENT	Chequeo	Puntaje	Costo
1	¿Se han diseñado cada uno de los puestos de trabajo que posee el hotel?	NO	5	$175.00
2	¿Los puestos de trabajo diseñados se han sometido a la revisión para alinear con los objetivos del hotel?	NO	1	$100.00
3	¿Se tiene un medio de comunicación formal con el personal del hotel para retroalimentarlos?	NO	1	$15.00
4	¿El Hotel posee un sistema de reconocimientos para sus empleados?	NO	1	$15.00
	MEDIBLES LEAN			
1	¿Las actividades del hotel se miden a través de indicadores de desempeño?	NO	1	$15.00
2	¿Para medir y controlar los indicadores se poseen periodos establecidos?	NO	1	$45.00

	HOSHIN KANRI			
1	¿Se ha realizado algún estudio sobre la competencia del Hotel en la zona?		9	
2	¿El Hotel posee una Misión documentada?		1	
3	¿Se han establecido metas y objetivos a largo plazo para el Hotel?	NO	1	$25.00
4	¿El Hotel tiene un plan de trabajo a largo plazo?	NO	1	$55.00
5	¿Han desarrollado en el Hotel un plan Anual?	NO	1	$80.00
	5 S`s y AYUDAS VISUALES			
1	¿Usan tarjetas de color para identificar elementos innecesarios en el hotel?	NO	5	$130.00
2	¿Poseen algún tipo de controles visuales en sus instalaciones?	NO	1	$40.00
3	¿Han establecido algún mapa de identificación de las áreas de limpieza?	NO	2	$140.00
4	¿Poseen algún Plan de Limpieza documentado?		4	
5	¿Desarrollan campañas de limpieza periódicamente?	NO	3	$25.00
	TPM			
1	¿El mantenimiento de las instalaciones del Hotel es de tipo preventivo?	NO	0	$315.00
2	¿Han definido un plan de trabajo bien formulado para el mantenimiento preventivo?	NO	10	$0.00
3	¿El hotel posee medidas o señales para identificar elementos de limpieza?	NO	5	$100.00
4	¿Se desarrolla el mantenimiento autónomo en el Hotel?	NO	7	$20.00
	JUSTO A TIEMPO			
1	¿Han aplicado la técnica Justo a tiempo en sus operaciones?	NO	8	$300.00
2	¿Aplica el control estadístico de procesos en las operaciones del Hotel?	NO	1	$235.00
3	¿Poseen en el Hotel un sistema de inventarios ABC?	NO	2	$180.00
	TOTAL DE PUNTOS		57	$2,010.00

Para calcular el porcentaje de aplicación del modelo se aplica la formula:

$$\text{Porcentaje de Aplicacion} = \left(\frac{57}{71}\right) * 100 = 80\%$$

La suma para el ejemplo anterior seria:

Tabla 300: Asignación de Costos de Autoevaluación para un Hotel X.

CONCEPTO	COSTO
AUTOEVALUACION	$2,010.00
COSTO BASE EMPOWERMENT	$715.00
COSTO BASE MEDIBLES	$70.00
COSTO BASE HOSHIN KANRI	$555.00
COSTO BASE 5 S`s Y AYUDAS VISUALES	$1,305.00

COSTO BASE TPM	$2,565.00
COSTO BASE JUSTO A TIEMPO	$655.00
COSTO BASE EVENTOS KAIZEN	$405.00
TOTAL	**$8280.00**

De esta forma se puede obtener el costo aproximado de la realización de actividades especificas, las cuales se van adaptando a las realidades de los diferentes hoteles cuando se esta interesado en discriminar costos de actividades especificas de las técnicas que ya se han implementado.

B. ACTIVIDADES DE IMPLANTACION

Las actividades que se deben de realizar para lograr la puesta en marcha del modelo que se presenta en este estudio se describen a continuación:

1. Preparación de involucrados.

En esta actividad se considera todo lo requerido para lograr que los involucrados en las actividades cotidianas del hotel puedan convertirse en involucrados para la implementación del modelo lean Management que se ha diseñado. El alcance de esta actividad incluye desde la adquisición del documento por parte de la administración del Hotel hasta la información que debe de ser proporcionada al personal operativo del hotel. Todo esto con el fin de alcanzar un ambiente adecuado para los cambios que serán introducidos.

2. Capacitación General del Modelo

La capacitación realizada en esta etapa será de acuerdo a los niveles jerárquicos que se posean, ya que existen ciertos detalles de información que deben de ser expuestos de una manera más amplia o más reducida obedeciendo a la participación jerárquica del personal. Realizando las adecuadas capacitaciones toda iniciativa de oposición al cambio podrá ser reducida.

3. Implementación del Modelo Diseñado

Esta actividad es la que consiste en llevar a cabo todas las actividades que han sido diseñadas para cada una de las técnicas que han sido presentadas en el modelo de gestión Lean Management para pequeños y medianos hoteles de El Salvador,

obedeciendo a cada uno de los detalles que han sido establecidas para lograr el éxito de implantación de las mismas.

C. ESTRATEGIAS DE EJECUCION

Las diferentes estrategias de implantación que se recomiendan para poder asegurar la adecuada implementación de las técnicas que conforman el modelo planteado son las descritas a continuación:

- Para lograr la implementación del modelo de gestión que ha sido diseñado para lo pequeños y medianos hoteles es necesario lograr un alto nivel de compromiso por parte de la administración o dueños del mismo, por lo tanto se recomienda que esta estrategia sea la primera en implementarse ya que esta variable esta directamente relacionada al éxito del mismo.

- La implementación se realizara apoyándose en la estructura organizativa que posee actualmente el pequeño y mediano hotel, siendo el contacto directo para la aplicación del modelo el administrador general o dueño, considerándose como líder del mismo, y apoyándose en el resto del personal tal y como se encuentre distribuido en la actualidad.

- Dadas las características del modelo que ha sido diseñado la primera persona en ser capacitada debe de ser la administración general o el dueño del hotel, si en alguna de las tareas a aplicar se sintiese deficiente como para llevarla a cabo es recomendable buscar el apoyo de algún experto.

- Las capacitaciones deben de ser impartidas por personas que se encuentren especializadas en los temas de Lean Management para poder proporcionar al personal ideas claras para la aplicación del modelo.

- Es importante el control del progreso de la implantación a través de las diferentes técnicas que en este documento se han presentado.

D. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

Los objetivos que han sido planteados para poder alcanzar la implantación del Modelo con éxito, contemplan las actividades desde el inicio de obtención del modelo hasta la realización de cada una de las actividades que han sido planteadas en el diseño de las diferentes técnicas a aplicar.

Para ello se diseño el siguiente despliegue, en él se puede observar las actividades previas a la puesta en marcha de lo que se estableció en la etapa de diseño como lo es:

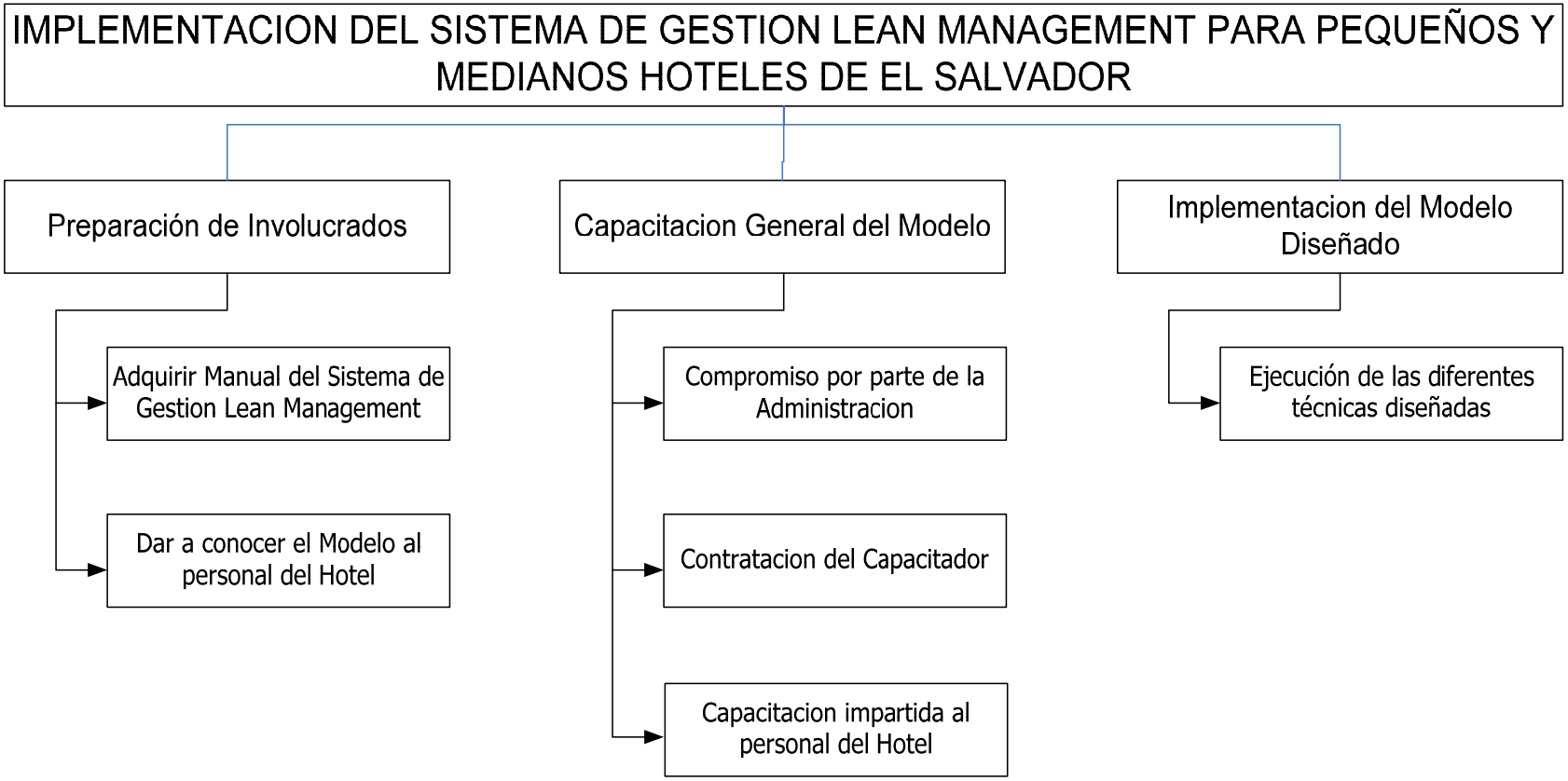


Figura 147: Despliegue de Objetivos de Implementación

1. Preparación de Involucrados.

a. Adquirir Manual del Sistema de gestión Lean Management

En esta actividad se realizaran las gestiones necesarias para la obtención del documento por parte del Hotel, contactando a la Universidad de El Salvador, solicitando de esta forma una copia del mismo.

b. Dar a Conocer el Modelo al Personal del Hotel

En una reunión inicial se informara al personal del Hotel sobre la iniciativa que tenga la Administración para poder implementar un Sistema de gestión Lean Management para sus operaciones. De esta forma se lograra obtener el ambiente de confianza necesario para lograr así el apoyo del personal.

2. Capacitación General del Modelo

a. Compromiso por parte de la Administración

En este paso se realizara una reunión con las personas que se encuentren involucradas en la administración directa del Hotel, para que todo el equipo se encuentre comprometido con la realización de las diferentes actividades. Además se pueden empezar a mencionar conceptos básicos del “Lean Thinking”.

b. Contratación del Capacitador

Se contrata a un especialista en los modelos de gestión y en la implantación de un modelo Lean con el fin de que pueda brindar una capacitación general del modelo al personal del Hotel.

c. Capacitación impartida al Personal del Hotel

Esta actividad es la capacitación directa que recibirá el personal de manera general acerca de cada una de las técnicas a aplicar.

3. Implementación del Modelo Diseñado

a. Ejecución de las diferentes técnicas diseñadas

En esta se empezaran a desarrollar los planes de trabajo que han sido diseñados para las diferentes técnicas planteadas que se han establecido en capítulos anteriores.

Se tienen diferentes costos para la realización de estas actividades, por lo que la inversión para la implantación esta considerada de la siguiente manera:

Tabla 301: Costos y Duración de Actividades de Implementación

Actividad	Duración	Costo
Adquirir Manual del Sistema de Gestión Lean Management	7 días	$50.00
Dar a conocer el Modelo al personal del Hotel	5 días	$60.00
Compromiso por parte de la Administración	1 día	$20.00
Contratación del Capacitador	2 día	$20.00
Capacitación impartida al personal del Hotel	5 días	$50.00
TOTAL		**$200.00**

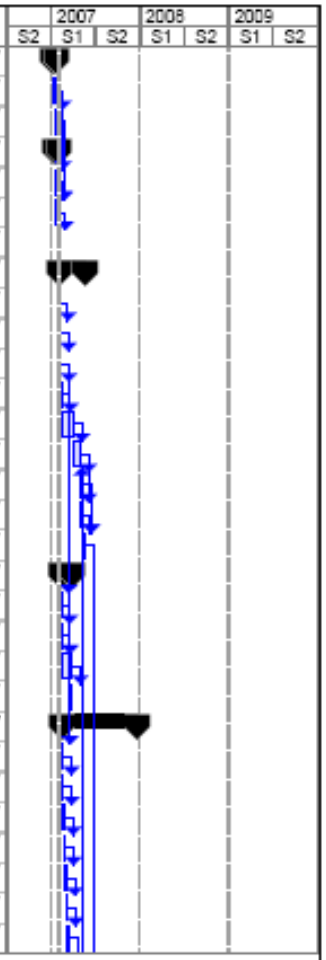
El costo total del Proyecto con la Implantación queda definido de la siguiente manera:

Costo del Proyecto:	$8,890.00
Costo de Implantación:	$200.00
COSTO TOTAL:	**$9,090.00**

E. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

La programación de cada una de las actividades que han sido establecidas para la implantación del modelo de gestión Lean Management para pequeños y Medianos hoteles se ha distribuido en el tiempo de la siguiente manera:

Id	Task Name	Duración	Comienzo	Fin
1	**PREPARACION DE INVOLUCRADOS**	**12 días**	**lun 08/01/07**	**mar 23/01/07**
2	Adquirir Manual del Sistema de Gestion Lean Management	7 días	lun 08/01/07	mar 16/01/07
3	Dar a conocer el Modelo al personal del Hotel	5 días	mié 17/01/07	mar 23/01/07
4	**CAPACITACION GENERAL DEL MODELO**	**12 días**	**mié 17/01/07**	**jue 01/02/07**
5	Compromiso por parte de la Administracion	1 día	mié 17/01/07	mié 17/01/07
6	Contratacion del Capacitador	2 días	mié 24/01/07	jue 25/01/07
7	Capacitacion impartida al personal del Hotel	5 días	vie 26/01/07	jue 01/02/07
8	**EMPOWERMENT**	**77 días**	**lun 05/02/07**	**mar 22/05/07**
9	Conseguir el compromiso de la administracion del Hotel	1 día	lun 05/02/07	lun 05/02/07
10	Informar al personal del Hotel sobre la Aplicacion de la Tecnica	1 día	mar 06/02/07	mar 06/02/07
11	Preparacion de la Capacitacion	3 días	mié 07/02/07	vie 09/02/07
12	Ejecucion de la Capacitacion	3 días	lun 12/02/07	mié 14/02/07
13	Desarrollar la vision, mision y organizacion del Hotel	34 días	jue 15/02/07	mar 03/04/07
14	Diseñar puestos de Trabajo	20 días	mié 04/04/07	mar 01/05/07
15	Alineacion de objetivos de puestos con los del Hotel	10 días	mié 02/05/07	mar 15/05/07
16	Creacion del Medio de informacion y retroalimentacion de equipos	5 días	mié 02/05/07	mar 08/05/07
17	Establecimiento del sistema de Reconocimientos al personal del Hotel	5 días	mié 16/05/07	mar 22/05/07
18	**MEDIBLES LEAN**	**34 días**	**lun 12/02/07**	**jue 29/03/07**
19	Establecimiento de Medibles	1 día	lun 12/02/07	lun 12/02/07
20	Establecer Mecanica de Medicion y Control	1 día	mar 13/02/07	mar 13/02/07
21	Ejecutar (Situacion Actual)	30 días	mié 14/02/07	mar 27/03/07
22	Mejoras	2 días	mié 28/03/07	jue 29/03/07
23	**HOSHIN KANRI**	**222 días**	**jue 15/02/07**	**vie 21/12/07**
24	Preparacion de la Capacitacion	3 días	jue 15/02/07	lun 19/02/07
25	Reunion con el Personal	1 día	mar 20/02/07	mar 20/02/07
26	Capacitacion	4 días	mié 21/02/07	lun 26/02/07
27	Establecer un equipo de Benchmarking	1 día	mar 27/02/07	mar 27/02/07
28	Preparacion de la Investigacion	4 días	mié 28/02/07	lun 05/03/07
29	Establecimiento de Calendario	3 días	mar 06/03/07	jue 08/03/07
30	Recoleccion de la Informacion	8 días	vie 09/03/07	mar 20/03/07

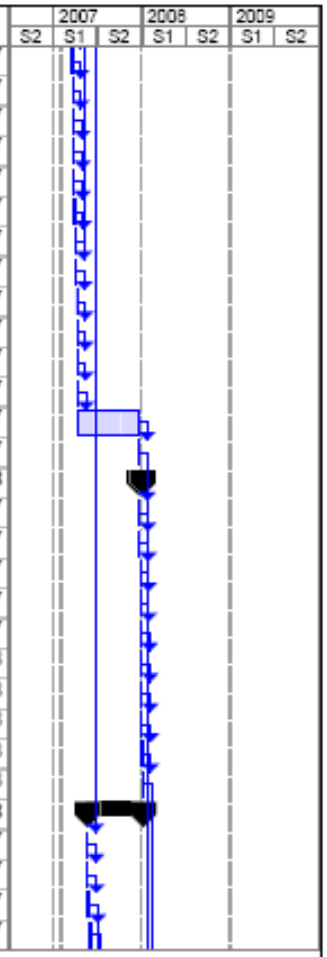


Sistema de Gestion Lean Management para Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Task
Split
Progress
Milestone
Summary
Project Summary
External Tasks
External Milestone
Deadline

Page 1

Id	Task Name	Duración	Comienzo	Fin
31	Evaluacion del Benchmarking	1 día	mié 21/03/07	mié 21/03/07
32	Analisis FODA	2 días	jue 22/03/07	vie 23/03/07
33	Establecimiento del Equipo Hoshin	2 días	lun 26/03/07	mar 27/03/07
34	Establecer Vision Hoshin	1 día	mié 28/03/07	mié 28/03/07
35	Establecimiento de Metas a Largo plazo y objetivos	1 día	jue 29/03/07	jue 29/03/07
36	Plan a largo plazo	2 días	vie 30/03/07	lun 02/04/07
37	Desarrollo de Hoshin Annual	1 día	mar 03/04/07	mar 03/04/07
38	Hoshin por Areas	3 días	mié 04/04/07	vie 06/04/07
39	Hoshin por Nivel	1 día	lun 09/04/07	lun 09/04/07
40	Hoshin por duracion	1 día	mar 10/04/07	mar 10/04/07
41	Fijacion de Indicadores de Gestion	1 día	mié 11/04/07	mié 11/04/07
42	Diseño del Sistema de Control	1 día	jue 12/04/07	jue 12/04/07
43	Ejecucion Hoshin	180 días	vie 13/04/07	jue 20/12/07
44	Chequeo y Actuar	1 día	vie 21/12/07	vie 21/12/07
45	**EVENTOS KAIZEN**	**11 días**	**lun 24/12/07**	**lun 07/01/08**
46	Preparacion de Reunion Inicial	1 día	lun 24/12/07	lun 24/12/07
47	Seleccion de la Tematica a tratar	1 día	mar 25/12/07	mar 25/12/07
48	Crear la Estructura para el proyecto	1 día	mié 26/12/07	mié 26/12/07
49	Preparacion de la Capacitacion	1 día	jue 27/12/07	jue 27/12/07
50	Ejecucion de la Capacitacion	2 días	vie 28/12/07	lun 31/12/07
51	Identificar la Situacion Actual	1 día	mar 01/01/08	mar 01/01/08
52	Diagnostico del Problema	1 día	mié 02/01/08	mié 02/01/08
53	Formular Plan de Accion	1 día	jue 03/01/08	jue 03/01/08
54	Implantar las Mejoras	1 día	vie 04/01/08	vie 04/01/08
55	Evaluar los resultados	1 día	lun 07/01/08	lun 07/01/08
56	**5 S's**	**166 días**	**mié 23/05/07**	**mié 09/01/08**
57	Compromiso de la Administracion	1 día	mié 23/05/07	mié 23/05/07
58	Preparar la capacitacion	1 día	jue 24/05/07	jue 24/05/07
59	Capacitar al personal	4 días	vie 25/05/07	mié 30/05/07
60	Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados	7 días	jue 31/05/07	vie 08/06/07

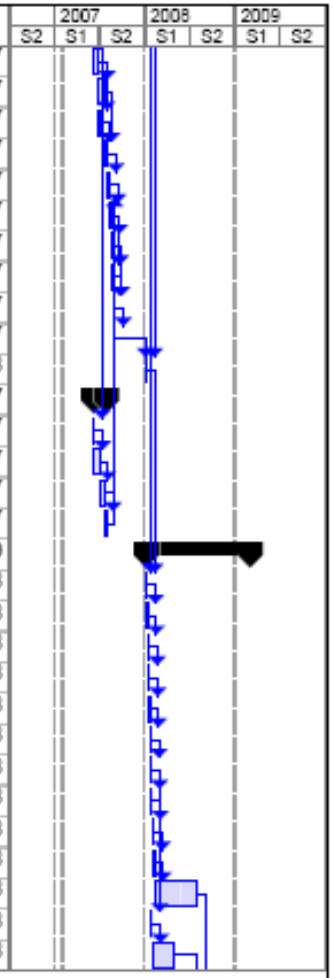


Sistema de Gestion Lean Management para Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Task
Split
Progress
Milestone
Summary
Project Summary
External Tasks
External Milestone
Deadline

Page 2

Id	Task Name	Duración	Comienzo	Fin
61	Uso de tarjetas de color	15 días	lun 11/06/07	vie 29/06/07
62	Controles visuales	15 días	lun 02/07/07	vie 20/07/07
63	Mapa 5 S's	5 días	lun 02/07/07	vie 06/07/07
64	Marcacion de la Ubicacion	10 días	lun 23/07/07	vie 03/08/07
65	Determinacion de los objetivos de Limpieza	5 días	lun 06/08/07	vie 10/08/07
66	Preparar el manual de limpieza	5 días	lun 13/08/07	vie 17/08/07
67	Preparar el Equipo de Limpieza	1 día	lun 20/08/07	lun 20/08/07
68	Desarrollo de la Campaña de Limpieza	5 días	mar 21/08/07	lun 27/08/07
69	Asignar trabajos y responsabilidades	5 días	mar 28/08/07	lun 03/09/07
70	Preparacion de Capacitacion para Formacion del Personal	1 día	mar 04/09/07	mar 04/09/07
71	Formacion del Personal	2 días	mar 08/01/08	mié 09/01/08
72	**AYUDAS VISUALES**	**36 días**	**lun 11/06/07**	**lun 30/07/07**
73	Capacitacion al personal	1 día	lun 11/06/07	lun 11/06/07
74	Uso de Tarjetas de Color	15 días	mar 12/06/07	lun 02/07/07
75	Marcacion de la Ubicacion	15 días	mar 03/07/07	lun 23/07/07
76	Mapa 5 S'S	5 días	mar 24/07/07	lun 30/07/07
77	**TPM**	**300 días**	**jue 10/01/08**	**mié 04/03/09**
78	Decision de implementar TPM y verificacion de la implantacion de 5 S's	1 día	jue 10/01/08	jue 10/01/08
79	Preparacion de la Educacion Introductoria	3 días	vie 11/01/08	mar 15/01/08
80	Educacion Introductoria	3 días	mié 16/01/08	vie 18/01/08
81	Equipo TPM	1 día	lun 21/01/08	lun 21/01/08
82	Relacion TPM y Hoshin Kanri	2 días	mar 22/01/08	mié 23/01/08
83	Planeacion del TPM	2 días	jue 24/01/08	vie 25/01/08
84	Determine las Metas y Objetivos para el Mantenimiento Preventivo	1 día	lun 28/01/08	lun 28/01/08
85	Establecer los requerimientos para el Mantenimiento Preventivo	3 días	mar 29/01/08	jue 31/01/08
86	Establecer el programa de Mantenimiento Preventivo para el Hotel	5 días	vie 01/02/08	jue 07/02/08
87	Definir procedimientos del Mantenimiento Preventivo	3 días	vie 08/02/08	mar 12/02/08
88	Puesta en Marcha del Programa	120 días	mié 13/02/08	mar 29/07/08
89	Preparacion de la Capacitacion Tecnica	3 días	mar 29/01/08	jue 31/01/08
90	Capacitacion	66 días	vie 01/02/08	vie 02/05/08

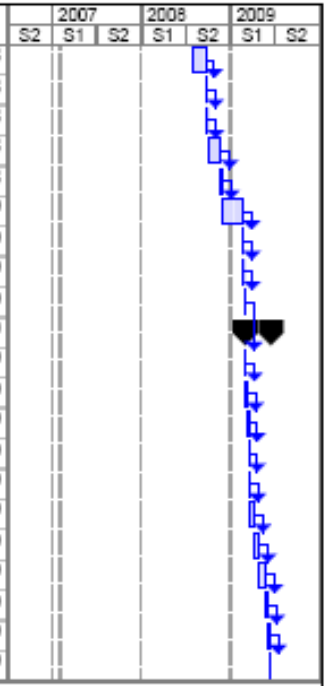


Sistema de Gestion Lean Management para Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Task
Split
Progress
Milestone
Summary
Project Summary
External Tasks
External Milestone
Deadline

Page 3

Id	Task Name	Duración	Comienzo	Fin
91	Limpieza Inicial	40 días	mié 30/07/08	mar 23/09/08
92	Proposicion de Medidas o Señales y Estandares de Limpieza	3 días	mié 24/09/08	vie 26/09/08
93	Preparacion para la Inspeccion General	1 día	lun 29/09/08	lun 29/09/08
94	Inspeccion General	40 días	mar 30/09/08	lun 24/11/08
95	Preparacion de la Inspeccion Autonoma	5 días	mar 25/11/08	lun 01/12/08
96	Inspeccion Autonoma	60 días	mar 02/12/08	lun 23/02/09
97	Organizacion, ordenamiento y termino de la Implantacion del Mantenimiento Autonomo	1 día	mar 24/02/09	mar 24/02/09
98	Control	1 día	mié 25/02/09	mié 25/02/09
99	Estandarizacion	5 días	jue 26/02/09	mié 04/03/09
100	**JUSTO A TIEMPO**	**74 días**	**jue 05/03/09**	**mar 16/06/09**
101	Comprension Basica	1 día	jue 05/03/09	jue 05/03/09
102	Revisar el programa de formacion	3 días	vie 06/03/09	mar 10/03/09
103	Capacitar al personal sobre el Justo a Tiempo	5 días	mié 11/03/09	mar 17/03/09
104	Compromiso	1 día	mié 18/03/09	mié 18/03/09
105	Establecimiento de los equipos en las areas del Hotel	1 día	jue 19/03/09	jue 19/03/09
106	Definicion del proceso actual de trabajo	15 días	vie 20/03/09	jue 09/04/09
107	Identificacion y Eliminacion de desperdicios en los procesos	15 días	vie 10/04/09	jue 30/04/09
108	Definicion del Nuevo Proceso	20 días	vie 01/05/09	jue 28/05/09
109	Control Estadistico del Proceso	5 días	vie 29/05/09	jue 04/06/09
110	Apoyo al control de los procesos	5 días	vie 05/06/09	jue 11/06/09
111	Aplicacion de Inventario ABC	3 días	vie 12/06/09	mar 16/06/09



Sistema de Gestion Lean Management para Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

Task
Split
Progress
Milestone
Summary
Project Summary
External Tasks
External Milestone
Deadline

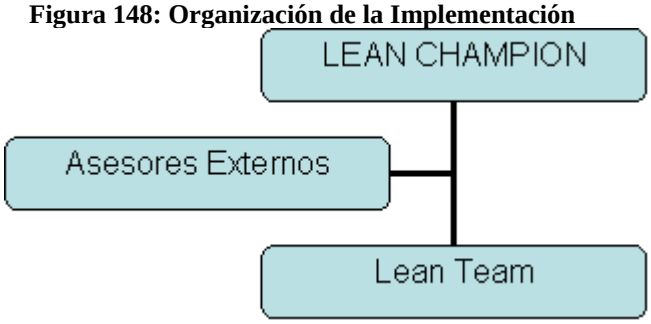
Page 4

F. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION

Para que el modelo sea implantado de una manera efectiva y determinando cuales son los lideres que darán el seguimiento apropiado a las diferentes actividades que se lleven a cabo se define a continuación la estructura básica que el Hotel debe de proporcionar con el fin de que el proyecto de implantación presente los resultados proyectados en este documento.

1. Organigrama

Figura 148: Organización de la Implementación



La estructura que se propone será valida durante todo el proceso de implantación del Modelo Lean y quedara a consideración del Hotel mantenerla en vigencia después de dicho periodo.

2. Descripción de Funciones

a. Lean Champion

Es la persona que se considera el Líder del proyecto, por la experiencia recopiladas en el presente documento acerca de la administración de los pequeños y medianos hoteles se recomienda que esta persona sea uno de los dueños o dueño del Hotel, y de ser esto imposible el Administrador General del mismo debería de ejercer este puesto-. Algunas de las funciones planteadas para el mismo son:

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

CODIGO: 01	FUNCIONES DEL PUESTO	
	Nombre del Puesto: Lean Champion	FECHA REVISION: 18/01/07

PERTENECE AL AREA DE:	Implantacion del Proyecto
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Ser el líder del Hotel en la realización de las actividades de Implantación del Modelo de Gestión Lean Management para el Hotel.

Principales actividades y responsabilidades

A. Realizar los tramites para la obtención del documento que contiene el Modelo de gestión de Pequeños y Medianos Hoteles

B. Organizar las actividades previas al inicio de la implantación del modelo.

C. Tramitar la realización de las capacitaciones correspondientes a las diferentes etapas de implantación del Modelo.

D. Controlar a cada uno de los empleados que forman parte del lean Team para que estos se encuentren desempeñando las actividades correspondientes.

E. Monitorear el avance del cronograma general de implantación del Modelo.

F. Presentar y comunicar los resultados que se vayan obteniendo de la implantación del Modelo en las diferentes etapas.

G. Verificar el cumplimiento de las actividades que se han diseñado y que se cumplan de manera adecuada.

b. Asesores Externos

Estas son las personas que de una u otra forma se encontraran apoyando las actividades de implantación, ya sea por capacitaciones, asesorías directas en cuanto a la implantación Lean, o cualquier otro tipo de asesoría que sea requerida en la implantación. Las funciones de estas personas son:

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

CODIGO: 02	FUNCIONES DEL PUESTO	
	Nombre del Puesto: Asesores Externos	FECHA REVISION: 18/01/07
PERTENECE AL AREA DE:	Implantacion del Proyecto	
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL	

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Servir como medio auxiliar en la formación y desarrollo de las actividades de Implantación de las diferentes técnicas propuestas en el modelo.

Principales actividades y responsabilidades

A. Dar apoyo especializado en alguna área solicitada por el Lean Champion.

B. Retroalimentar acerca de su área de especialización para poder reorientar las actividades y adaptarlas a la realidad del hotel.

C. Apoyar en actividades de implantación que han sido asignadas específicamente para estas personas.

D. Presentar resultados al Lean Champion acerca del desarrollo de sus actividades.

E. Dar seguimiento a todas aquellas actividades que le han sido asignadas desde su preparación hasta la finalización de las mismas.

F. Preparar los planes de contingencia o sugerencias a realizar para el desarrollo de actividades criticas del proyecto.

c. Lean Team

Dentro de la filosofía Lean se considera la participación de todo el personal de las organizaciones en este caso de los Hoteles, por lo tanto a todos los demás se les nombrara Lean Team, es decir todo el personal operativo del Hotel. Las funciones principales de ellos son:

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador

CODIGO: 03	FUNCIONES DEL PUESTO	
	Nombre del Puesto: Lean Team	FECHA REVISION: 18/01/07
PERTENECE AL AREA DE:	Implantacion del Proyecto	
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL	

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Ser miembros activos de la realizacion de las diferentes actividades del Proyecto desde su implantacion asegurando la adecuada realizacion de las mismas.

Principales actividades y responsabilidades

A. Realizar las actividades requeridas por cada una de las técnicas a implementar.

B. Reportar al Lean Champion acerca de la realización de las actividades.

C. Recibir las diferentes capacitaciones que han sido diseñadas en el modelo.

D. Aportar mejoras en la realización de las actividades y enriquecer el proceso a través de la experiencia de los mismos.

Página 3

CONCLUSIONES

- El Turismo es uno de los Subsectores de El Salvador que va tomando importancia cada vez, como lo demuestra su participación sobresaliente en el PIB desde el 2004, superando productos tradicionales como el café y azúcar, siendo superado por la Remesas Familiares. Tal participación se debe a la inversión en nuevas iniciativas empresariales de turismo tales como Operadores de Tours, Restaurantes, Parques Temáticos y Alojamiento en todo el territorio nacional.

- Según datos de CORSATUR se tiene que la participación de los hoteles medianos y pequeños a la oferta de alojamiento nacional es del 77%, lo cual es decisivo en las actividades de optimización del sector puesto que aspectos como la formalidad, organización y calidad del servicio se encuentran significativamente inferiores a los hoteles de las franquicias internacionales.

- Mediante la preparación para el diagnóstico y el desarrollo de este, se han logrado definir aspectos importantes para el desarrollo del proyecto tales como el tipo y tamaños de hoteles, que han resultado ser:
    - Por tipo:
        - ✓ Hoteles de Ciudad
        - ✓ Hoteles de Lago-Playa
        - ✓ Hoteles de Montaña-Ciudad Colonial
    - Por número de habitaciones:
        - ✓ Pequeños hoteles, Contar entre 3 y 10 habitaciones
        - ✓ Medianos hoteles, contar entre 11 y 40 habitaciones

- El Diagnóstico del sector de medianos y pequeños hoteles ofrece resultados importantes para cada área en estudio, identificando deficiencias en cada una, las cuales posterior a una metodología de evaluación diseñada en el estudio se tienen los problemas que aquejan al sector y que son prioritarios de resolver. Se encontraron los problemas siguientes:
    - Falta de control de calidad del servicio ofrecido.
    - La función de Planeación del negocio no es desarrollada adecuadamente.
    - El método de mantenimiento es inadecuado.

- Falta de identificación de las necesidades actuales del cliente.
- El personal en los hoteles no se encuentra especializado en su área de trabajo.
- Condiciones de Higiene y Seguridad del negocio sin cumplirse.

- Mediante un análisis de los problemas del sector con las técnicas que Lean Management abarca, se han logrado definir aquellas técnicas que ofrecen la mejor solución a tales problemas, por tanto esta relación establecida ofrece como resultado la relación por componentes del Sistema Lean Management que es utilizada para la conceptualización del Modelo de Gestión.

- En el modelo se han diseñado los pasos a seguir para establecer cada componente del mismo, con sus formatos y procedimientos requeridos, los cuales con base a la conceptualización de Lean y a los requerimientos que posee el sector.

- El Modelo de Gestión Lean Management es aplicable a hoteles pequeños y medianos, y a cada una de las diferentes áreas que con las que se cuenta en tales empresas, esto radica en que la forma de operar de estos tamaños de hoteles es similar, tal y como se ha detectado en la etapa de diagnóstico y verificado en la etapa de validación.

- La validación del Diseño propuesto se realizó en el Hotel Claire'ss obteniendo indicadores que comprueban que los resultados de la filosofía Lean Management se pueden obtener en los pequeños y medianos hoteles de El Salvador, algunos de los logros obtenidos son:
  - Respecto al valor de la productividad parcial relacionada con los ingresos se obtuvo una mejora del 28.25%.
  - Respecto a la productividad parcial relacionada con la capacidad instalada se tiene una mejora del 29.5% en el hotel Claire'ss.
  - La satisfacción del cliente mejoró en un 2.4% en el hotel Claire'ss.
  - El índice de satisfacción del empleado presentó una mejora del 14.3% para el hotel Claire'ss

- En la realización de las evaluaciones Económicas se obtuvo un valor en la Tasa Interna de Retorno de 51.15%, siendo mayor al valor de la TMAR, por lo que se establece que la puesta en marcha es aceptable, tal valor se confirma mediante el análisis del Valor Actual Neto, que interpretándose con el costo, permite definir una razón Beneficio/Costo de 138, mucho mayor que 1, interpretándose como ganancias que se captarán luego de invertir en el proyecto.

- Mediante el análisis de sensibilidad realizado, considerando como escenario, el que se perciban en las ventas incrementos inferiores, similares a experiencias de otros Modelos De Gestión Lean, se llega mediante los análisis del Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Beneficio/Costo, que la implementación sigue siendo rentable.

- Se ha establecido que mediante la aplicación del Sistema, no solamente se tienen beneficios a los empresarios, sino que también existe todo un conjunto de variables que resultan afectadas positivamente, y que obviamente tienen que ver con empresarios, empleados, clientes, así como con la economía nacional. Tales variables son competitividad de los pequeños y medianos hoteles, la estabilidad Laboral, La seguridad para los clientes, La Calidad del Servicio, La sostenibilidad y crecimiento económico y La Tecnificación del Sector.

RECOMENDACIONES

- Para que la aplicación del Modelo de Gestión Lean Management diseñado sea exitosa en las empresas hoteleras es importante que la administración de la misma se encuentre en la disposición de invertir el tiempo necesario y que cuente con la actitud adecuada para el mismo, puesto que el modelo ofrece beneficios, pero no son automáticos, debe trabajarse en ello para obtener resultados.

- Es importante que al aplicar los componentes del modelo de Gestión diseñado, se realice la autoevaluación establecida en el Capítulo XIV, para conocer el grado de implementación necesario en la empresa. Esto debido a hoteles que en algún momento han recibido preparación campos de la índole de Lean, por lo que el dominio del personal en ese aspecto facilita el ahorro de recursos además de acelerar la aplicación de los componentes.

- Es recomendable que el inicio de la implementación sea con la preparación de Empowerment, para garantizar que el personal de los hoteles se comprometa a su aplicación en un 100%.

- Para la implementación es importante que el Lean Champion sea un miembro de la administración, para que el compromiso se mezcle adecuadamente con los intereses del empresario, de tal manera que se enfoque un esfuerzo adecuado que garantice el cumplimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y REVISTAS.

1. Asamblea Legislativa de la Republica, **LEY DE TURISMO**, Decreto No. 899, Año 2006.
2. **CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME**, Dirección General de Estadística y Censos de El Salvador.
3. **COMERCIO E INDUSTRIA,** REVISTA; Edición #182, Marzo del 2005.
4. **CATALOGO DE SERVICIOS EL SALVADOR**. Programa de Asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica. Asociación de Pequeños Hoteles. Año 2005
5. Gutiérrez Garza, Gustavo. **JUSTO A TIEMPO Y CALIDAD TOTAL, PRINCIPIOS Y APLICACIONES**. Quinta edición. Ediciones Castillo S. A. de C. V., Monterrey, Nuevo León, México, 2000
6. Javier Moreno, Gustavo Segura y Crist Inman, **TURISMO EN EL SALVADOR: EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD**. CLACDS/INCAE. Agosto, 1998.
7. K. Hodson William. Maynard, **MANUAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL**. Tomo II. Cuarta edición. Mac Graw Hill, México, Septiembre de 2001
8. **LA GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN**, Barcelona, España, Octubre del 2006, Josep Mª Dexeus, Jordi Selles
9. **LEAN MANAGEMENT, DESPLIEGUE DE OBJETIVOS – HOSHIN KANRI,** Productivity de México, 2005
10. **LEAN MANAGEMENT, MEDICIONES LEAN,** Productivity de México, 2005
11. **LEAN MANAGEMENT, EVENTOS KAIZEN,** Productivity de México, 2005
12. **LEAN MANAGEMENT, ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR,** Productivity de México, 2005
13. **LEAN MANAGEMENT, ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO,** Productivity de México, 2005
14. **LEAN MANAGEMENT, 5 S's Y EL AREA DE TRABAJO VISUAL,** Productivity de México, 2005
15. **LEAN MANUFACTURING" & ERGONOMIA APLICADA: MAS PRODUCTIVIDAD MENOS PROBABILIDAD DE LESIONES**, Sociedad de Ergonomistas de México, 2004
16. **Manager, Business Magazine**, Marzo-Abril 2006, Nº 7 Pag. 25

17. **PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS PARA LA PROTECCIÓN E HIGIENE DE LOS ALIMENTOS,** Dirección de Regulación, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2004
18. **PRODUCTIVITY LATINOAMÉRICA: BENEFICIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA LEAN EN EMPRESAS SALVADOREÑAS**, Productivity Press, 2005.
19. PYMES, **ESCENARIO DE OPORTUNIDADES EN EL SIGLO XXI,** Editorial Asociación Española de Cooperación Internacional SELA/AECI, marzo 1999
20. Corporación Salvadoreña de Turismo, **BOLETIN ESTADISTICO 2003,** Impresos Múltiples, Año 2003.
21. Corporación Salvadoreña de Turismo, **BOLETIN ESTADISTICO 2004,** Impresos Múltiples, Año 2004.
22. Corporación Salvadoreña de Turismo, **VISITA EL SALVADOR 2001,** Impresos Múltiples, Año 2004.
23. Martín Rojo, Inmaculada; **DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO,** Ediciones Pirámide, España, 3ª Edición, 2004
24. Coeduquemos S.A. de C.V., **CIPITIO TOURS**, Año 2006.
25. Gobierno de El Salvador, **PLAN NACIONAL DE TURISMO 2014**, Año 2006.
26. OEA, CCT, Asociación de Pequeños Hoteles, **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE PEQUEÑOS HOTELES DE CENTROAMERICA: LINEAS DE ACCION**, Abril 2003.
27. Universidad de Autónoma del Noreste, **Manual de las 5 S's, México**

TESIS

28. Álvarez Pérez, Ana Cecilia; Renderos Pacheco, M. A.; Sanchez Lucero, S. Y.; **"DISEÑO DE MODELOS DE GESTIÓN PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR PANADERO DE EL SALVADOR"**; Universidad de El Salvador; Agosto, 2003
29. Bayona; Córdova Soto; Gorón, J.R.; **PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA HOTELERA DEL A.M.S.S.;** Universidad Tecnológica; 1996
30. Castillo Menjívar, J.A.; Gómez Hernández, J.M.; Genoves, J.M.; **PROCEDIMIENTOS APLICADOS POR LOS DESPACHOS CONTABLES EN LAS AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS EN UN AMBIENTE PED PARA**

LA EMPRESAS DE HOTELES EN EL SALVADOR; Universidad Tecnológica; 1996

ENTREVISTAS

31. Castaneda Rivas, Cabo Sergio; Unidad de Prevención y Seguridad Contra Incendios
32. Córdova, Dr. Atilio; Presidente de la Asociación de Pequeños Hoteles. Entrevista del Programa La Charamusca, de www.guanacos.com
33. Cruz, Ing. René; Departamento de Sanidad Básica; Ministerios de Salud Pública y Asistencia Social.
34. Eguizabal, Cinthia; Asesora de Inversiones del Departamento de Transferencia de Capital; ONI; Ministerio de Economía.
35. Sigüenza, Lic. Bellyni; Presidenta de la Federación Centroamericana de Pequeños Hoteles. Entrevista del Programa La Charamusca, de www.guanacos.com

PÁGINAS DE INTERNET

36. Monografías
    Manufactura Esbelta
37. http://www.monografias.com/trabajos14/manufact-esbelta/manufact-esbelta.shtml
38. http://www.arqhys.com/historia-arquitectura.html
39. http://www.sappiens.com/html/ejemplos/economia1/sappiens/comunidades/ejemploseconomia1nsf/unids/Justo%20a%20Tiempo/83EA06E75AEC57A441256FAF006044D92d8e.html?opendocument
40. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escuelasdeadministracion/default.asp
41. http://manufactura.her.itesm.mx/cm/tsm/em.html
42. http://manufactura.her.itesm.mx/cm/tsm/cm_tsm.html
43. http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm
44. http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm
45. http://www.ifsworld.com/es/news_events/what_others_say/default.asp
46. http://www.carrier.es/products/WRAC_Portables_Dehumidifers/Silentia.htm
47. http://www.carrier.es/products/DX_Split_Systems/hi_wall_ranges.htm
48. http://www.aeselsalvador.com/contenido.aspx?Estatus=A&pages_id=83&ctr=paginas

49. http://www.luz.philips.com/archives/sp_lamps_inc_standard.pdf
50. http://www.luz.philips.com/archives/sp_lamps_fluo_tltsuper80.pdf
51. http://www.luz.philips.com/archives/sp_lamps_cfli_essential.pdf
52. http://aliisiweb2.alicorp.com.pe:7778/ohs_images/pmi/pdf/memanual/2005/05_ESTRATEGIAS_EXPANSION.pdf
53. http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/bonos/iv%20qro.pdf
54. http://www.airproducts.com/NR/rdonlyres/8BC45769-0E10-42D2-8E8D-6579B23AB377/0/letteronlysp.pdf
55. http://www.gis.com.mx/sp/docs/informesanuales/GIS_InformeAnual2004_Negocios.pdf

GLOSARIO TÉCNICO

CALIDAD: Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.
Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar (G. Taguchi) la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio".

CONTROL VISUAL: Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización. Un control visual es un estándar representado mediante un elemento gráfico o físico, de color o numérico y muy fácil de ver.

EMPOWERMENT: Empowerment significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

ESTRUCTURA: es el conjunto de recursos que se desarrollan sobre la infraestructura concurriendo en la prestación de los servicios turísticos y comprende: alojamiento, restaurante, instalaciones recreativas, agencias de turismo, oficinas de información, empresas de transportes y otras.
Infraestructura: es el conjunto de medios físicos y económicos que constituyen la base de sustentación para el desarrollo de cualquier sector y por ende del turismo, comprende: aeropuerto, puerto, sistema vial (autopistas, carreteras, y caminos.), acueductos, electricidad, telecomunicaciones, instalaciones hospitalarias, transporte (aéreo, terrestre, marítimo, fluvial, ferroviario) y aseo urbano.

FONDA: Casa donde se da hospedaje y se sirve comida.

GESTION: Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

GUÍA DE TURISMO: Personas con profundo conocimientos sobre patrimonio y servicios turísticos, facultada para acompañar, dirigir, ayudar e informar a los largo de itinerarios en autobús, automóvil, ferrocarril, u otro medio de transporte. Su función es muy amplia: dar explicaciones históricas o de otra índole, ayuda al turista en los trámites y gestiones aduanales, migratorias y de sanidad, dispone lo relativo a hospedaje y alimentación, planea, aconseja acerca de viajes auxilia en el manejo de equipajes y puede encargarse del cobro de pasajes. Su acción puede prolongarse más allá del viaje y realizar la labor de guía local. El servicio lo proporciona a través de un contrato celebrado directamente con el turista o por medio de un organismo público o privado. En casi todos los países el ejercicio de la profesión es objeto de reglamentación y expedición de una licencia.

GUÍA TURÍSTICA: Expresión que designa los fascículos, libros u otro tipo de publicación que tiene como fin esencial dotar al turista de la información histórica, artística, de servicios de un lugar.

HOSPITALIDAD: Virtud que se ejercita con peregrinos, menesterosos y desvalidos, recogiéndoles y prestándoles la debida asistencia en sus necesidades.

HOTEL: Establecimiento dedicado al hospedaje de turistas, con o sin alimentación, según su respectiva categoría, a cambio del pago de una cantidad determinada de dinero por parte del usuario.

HOSTAL: Establecimiento que con las instalaciones y servicios exigidos como mínimo a sus respectivas categorías, facilitan al público, tanto el servicio de alojamiento como el de comidas con sujeción o no al régimen de pensión completa, a la elección del cliente y con excepción de los hoteles, residencias.

HOTEL APARTAMENTO: Tienen carácter de turísticos, villas o establecimientos similares en lo que de modo habitual se ejerza la actividad de facilitar alojamiento a las personas mediante precios.

HOSHIN KANRI: se toma del idioma Chino las palabras HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por lo tanto en su conjunto HOSHIN KANRI se traduce

como un “hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”. En Inglés se conoce el método como “Policy Deployment” o “Management by Policies”; en ambos casos se traduce como “Administración por Políticas” lo que implica el adecuado despliegue de las decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar.

INDUSTRIA HOTELERA: Es un elemento básico de la oferta turística, constituye un factor esencial en el potencial turístico de cualquier país. Postulado fundamental por lo tanto, de toda política de trismo, ha de ser la creación y mantenimiento de una planta de establecimientos hoteleros cuantitativamente suficiente, capaz de atender las exigencias de una demanda cada vez más diversificada y geográficamente distribuida del modo más conveniente a los intereses que pretenda servir.

JUSTO A TIEMPO (JIT=Just in Time): Es un conjunto integrado de actividades que tiene sus orígenes en los sistemas de fabricación, fue diseñado para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados. El Justo a Tiempo es tanto una filosofía como una herramienta, la cual pretende responder con prontitud a un requerimiento de un cliente, lo que involucra una verdadera sincronización entre los elementos operativos y administrativos tanto internos como externos de la organización. Estos elementos buscan encontrar y eliminar todas las anormalidades que se produzcan dentro del proceso, a través del desarrollo de la cultura de trabajo, el orden de procesos y sistemas, estándares y disciplina.

KAIZEN: Las palabras en las que se divide Kaizen son, Kai = Cambio y Zen = Bueno (para mejorar): en sí, mejora continua. La filosofía del mejoramiento continúo no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas. Kaizen, explica por que las compañías no pueden seguir siendo las mismas durante mucho tiempo.

MEDIBLES LEAN: Sistema de indicadores, El sistema de indicadores empresariales permite que el usuario diseñe sus propios indicadores acerca del comportamiento de ciertas variables que desee monitorear en la empresa.

MESÓN: Casa de huéspedes, campamento, alojamiento que se da a una persona.

POSADA: Casa propia de cada uno, donde habita o mora.

PRODUCTIVIDAD: Se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

RECURSOS TURÍSTICOS: es todo aquello que posee características que implican un atractivo para el turismo, bien sea de carácter natural de esparcimiento y recreación, histórico - cultural.
Balanza Turística: Confrontación del ingreso de divisas, producto de la entrada de visitantes extranjeros en un Estado con el egreso de divisas efectuadas por sus nacionales que salen al extranjero.

RUTA: es la vía a seguir con un origen y un destino diferente, que sirve de base para la creación de los itinerarios. Lo que determina la ruta son una serie de valores paisajísticos, culturales, humanos y naturales, que realizan el centro lineal de atención.
Itinerario: es el recorrido establecido trazando en los mapas correspondientes y que comprende: punto de origen, punto de toque y punto definitivo del destino.

SEIRI: Significa Selección**,** Una definición de selección es: retirar de las estaciones de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones normales de producción o de las oficinas.

SEITON: Significa Organizar. Se basa en “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Orden implica ordenar los elementos necesarios de modo que sean fáciles de usar y etiquetarlos de modo que cualquiera pueda encontrarlos y tomarlos para su uso.
SEISO: Significa Limpieza, consiste en mantener el área de trabajo con una extrema pulcritud y libre de suciedad.

SEIKETSU: Significa estandarización, Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se

hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

SHITSUKE: Significa disciplina, se define como es el hábito de mantener correctamente los procedimientos adecuados

TPM: El TPM es el sistema japonés de mantenimiento industrial desarrollado a partir del concepto de "mantenimiento preventivo" creado en la industria de los Estados Unidos.

TOUR: es un recorrido cuya duración no excede de 24 horas, se realiza de una misma localidad o sus alrededores más cercanos e incluye: transporte colectivo con o sin guía, entradas a monumentos o estacionamiento diversos en algunos casos pensión alimenticia.

VALORES TURÍSTICOS: Son los aspectos materiales o inmateriales que en un Estado o región que por su atractivo para las personas de otros lugares son subjetivamente susceptibles de convertirse en motivo turístico.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1.
Clasificación Del Turista

Se entiende por turista a toda persona sin distinción de raza, sexo, lengua y religión que entre en un lugar distinto de aquel donde tiene fijada su residencia habitual y que permanezca en el más de 24 horas y menos de 6 meses con fines de turismo y sin propósito de inmigración.

i. Clase Privilegiada

Son las personas que por situación política o social disponen de sobrados medios para viajar por el extranjero y dentro del ámbito Nacional, siendo precisamente los pioneros del turismo.

Características

- Elevado gasto por día. Estancias o permanencias prolongadas.
- Utilización de los servicios guías, intérpretes, etc.
- Utilización de los medios de transporte más rápidos.
- Ocupación de los hoteles más selectos. Recorridos extensos de cada país.

ii. Clase Burguesa

Son en general personas de la clase media: profesionales, funcionarios o empleados de categoría elevada que suelen disfrutar de cierta soltura económica y poseen un grado considerable de cultura.

Características:

- Invierten en turismo todos sus ahorros. Utilizan el automóvil propio.
- Servicios de primera categoría, pero no de lujo. Prefieren viajes a Forfait.
- Estancias cortas, según la relación del nivel de precios del país visitado.
- Visita a los lugares turísticos. Viajes en épocas de vacaciones.

iii. Clase Juvenil

Son en su mayor número de estudiantes, que han sido objeto de estudio en algunos países en los cuales se han creado albergues y servicios especiales, rebajas en las tarifas ferroviarias y otras ventajas diversas.

Características:

- Utilización de medios de transportes económicos.
- Alojamiento de tiendas de campañas, refugios, posadas y otros.
- Preferencia por los lugares naturales. Estancias breves en cada punto.
- Nula utilización de agencias de viajes. Menosprecios por lugares mundanos.
- Poco gasto por día. Itinerarios largos. No usan guías ni interpretes.

iv. Clase Popular

Constituida por los trabajadores asalariados, cuya incorporación, la turismo es relativamente reciente, debido fundamentalmente al sistema de vacaciones pagadas.

Características:

- Es de carácter vacacional. Brevedad de tiempos en los viajes.
- Especiales ventajas por parte de los gobiernos y compañías ferroviarias.
- Obtienen contribución de las empresas del Estado y las asociaciones.
- Creación de alojamientos especiales por las instituciones gubernamentales.
- Carácter colectivo, estancias en una sola localidad, lugares de descanso.
- Nula intervención de las agencias de viajes.

Cabe destacar que para este tipo de turistas se han creado una infinidad de ventajas que obedecen al desarrollo del Turismo Social en los países.

ANEXO 2.
Tablas de indicadores

SERIE HISTÓRICA DE LLEGADA DE TURISTAS
1967-2004

AÑOS	TURISTAS	% VAR.	AÑOS	TURISTAS	%VAR
1967	118,433	-	1986	133,944	0.6
1968	141,579	19.5	1987	124,687	-6.9
1969	134,160	-5.2	1988	134,024	7.5
1970	137,804	2.7	1989	130,602	-2.6
1971	167,229	21.4	1990	194,268	48.7
1972	174,494	4.3	1991	198,918	2.4
1973	236,137	35.3	1992	314,482	58.1
1974	285,415	20.9	1993	267,425	-15.0
1975	266,016	-6.8	1994	181,332	-32.2
1976	277,896	4.5	1995	235,007	29.6
1977	278,761	0.3	1996	282,835	20.4
1978	293,080	5.1	1997	387,052	36.8
1979	230,889	-21.2	1998	541,863	40.0
1980	118,005	-48.9	1999	658,191	21.5
1981	81,847	-30.6	2000	794,678	20.7
1982	98,981	20.9	2001	734,627	-7.6
1983	106,090	7.2	2002	950,597	29.4
1984	104,477	-1.5	2003	857,378	-9.8
1985	133,208	27.5	2004	966,416	12.7

En la tabla siguiente se muestra el motivo de viaje en porcentaje para el año 2004.

MOTIVO DE VIAJE / MES	Enero - Diciembre	%
Vacaciones	243,537	25.2
Visita a Familiares / amigos	297,656	30.8
Negocios	190,384	19.7
Conferencias/Seminarios / Convenciones	18,362	1.9
Tratamientos de Salud	10,631	1.1
Otros	205,847	21.3
TOTAL	**966,416**	**100.0**

A continuación se muestra la Oferta Hotelera de El Salvador desde 1992 al 2004

AÑO	No. DE HABITACIONES	Hoteles
1992	2,419	62
1993	2,616	66
1994	3,257	115
1995	3,331	123
1996	3,500	129
1997	3,750	138
1998	4,000	147
1999	4,535	168
2000	4,899	180
2001	4,996	201
2002	5,152	202
2003	4,501	190
2004	4766	215

En la Siguiente tabla se muestra la Serie Histórica con información como Estadía promedio, gasto promedio y Ocupación de la oferta Hotelera

AÑOS	ESTADIA PROMEDIO (Días)	GASTO PROMEDIO DIARIO US$	OCUPACION HOTELERA %
1992	2.8	56.0	43.0
1993	2.5	61.0	47.0
1994	1.9	84.0	50.0
1995	2.2	79.0	53.0
1996	2.3	68.0	58.0
1997	2.5	77.0	65.0
1998	3.0	77.0	68.0
1999	4.0	80.0	70.0
2000	4.0	80.0	61.0
2001	4.0	80.0	50.0
2002	4.0	90.0	51.0
2003	5.0	87.0	52.9
2004	**5.0**	**87.0**	**52.5**

ANEXO 3.
Ley de Turismo

II. LINEAMIENTOS GENERALES.
1. Para efectos de la realización de la Estrategia de Desarrollo Turístico se considera que todo el país tiene potencial, no obstante se deberá priorizar según criterios definidos, lo que permitirá construir una oferta estructurada técnicamente y programada en el tiempo, estableciendo las posibilidades realizables en el corto, mediano y largo plazo dentro de las siguientes esferas:

a) Los recursos del Estado, específicamente los pertenecientes al ISTU y CORSATUR (centros de recreación familiar popular, parques, hoteles y otros recursos).
b) Los recursos locales de las comunidades y regiones, (Suchitoto, Juayúa, Norte de Chalatenango, Bajo Lempa y otros).
c) Los recursos privados (hoteles, restaurantes, parques acuáticos, tour operadores y otros).

2. Las iniciativas que se impulsen para el desarrollo del sector turismo, deberán armonizarse con otras políticas y estrategias gubernamentales de forma que se genere sinergia en beneficio de alcanzar los objetivos, para lo cual es recomendable y conveniente la creación del Gabinete de Turismo.
3. El Gobierno mediante la representación y liderazgo del Ministerio de Turismo y los demás actores públicos vinculados, participará activamente en la planificación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos encaminados al desarrollo turístico del país, cumpliendo un papel de facilitador y promotor de las Actividades del sector y definiendo los proyectos y centros turísticos de interés nacional.
4. El Ministerio de Turismo como rector del sector de turismo, debe articular planes, programas, proyectos y acciones con otros sectores sociales y económicos, ya que el sector turismo por su naturaleza es aglutinador de toda una gama compleja y abundante de actividades económicas, y además con la finalidad de lograr eficiencia en la gestión pública con los consecuentes efectos positivos en el sector privado y comunitario.
5. Todo los actores que intervienen en el desarrollo del Turismo, deben aprovechar las ventajas que ofrece el país, tal como la calidez, variedad, intensidad, concentración, conectividad vial y comunicacional, entre otros, para convertir los recursos en productos atractivos, viables y rentables que ayuden a convertir al país en el centro de atracción del área.
6. El Ministerio de Turismo deberá atender los grandes desafíos para el desarrollo del sector, en materia de infraestructura directa y de apoyo, oferta de servicios, diversificación de productos y servicios, formación, capacitación y habilitación de recursos humanos para el turismo y otros elementos complementarios, los cuales serán asumidos por todos las actores, públicos y privados como compromisos conjuntos y apoyándose según el caso y las posibilidades con la cooperación internacional y bajo su facilitación y supervisión.
7. El Ministerio de Turismo deberá coordinar iniciativas con los Gobiernos Locales, ONG, comunidades, sector académico, empresa privada, para integrar los Comités de Desarrollo Turístico, a fin de que estos participen en los planes, programas y proyectos de desarrollo turístico, de forma que aporten recursos y obtengan beneficios de la actividad.
8. El Ministerio de Turismo deberá mantener un monitoreo del comportamiento de la calidad y cantidad de la oferta de productos y servicios locales, en comparación con la demanda en materia turística nacional, regional e internacional, para lo cual se deben utilizar todos los mecanismos disponibles con énfasis en el uso de la tecnología de información y comunicaciones con las entidades encargadas de la inteligencia turística, manteniendo la información a disposición de los interesados.
9. Los actores participantes en el sector deben mantener mecanismos de participación activa, tales como: foros, consultas, comisiones y otros, de forma que tengan incidencia en todas las iniciativas sectoriales con la finalidad de fortalecer la red interinstitucional y empresarial.
10. Se deben formular y aplicar estrategias especiales, que permitan promover al país para atraer a los turistas como producto de hacerlo atractivo, con énfasis en traer eventos internacionales importantes al país, ya sea en materia, cultural, educativa, comercial, empresarial, deportiva, religiosa o de entretenimiento.
11. Se deben visualizar mercados turísticos emisores internacionales como Europa, Asia y Norteamérica que están experimentando un permanente aumento en la demanda de nuevos destinos como podría ser El Salvador en un futuro cercano.

12. Los Gobiernos Locales, la red empresarial y los Comités de Desarrollo Turístico participante en las actividades del sector turístico serán interlocutores válidos para articular iniciativas en conjunto con el Gobierno, a través del Ministerio de Turismo para impulsar el desarrollo del sector.
13. Se involucrará a la Micro, Pequeña y Mediana empresa en las actividades económicas propias del sector, para lo cual será fundamental la estrategia de asociatividad entre este segmento empresarial, para poder estructurar una oferta diversificada e integral de productos y servicios turísticos.
14. Es conveniente y muy necesario tener en cuenta la conceptualización, divulgación y consolidación de una nueva imagen de país, Cultura y Educación Turísticas que permita convertir al Turismo en una industria floreciente, impulsadora del orgullo y la autoestima, recuperadora de nuestra identidad, conservadora de nuestro patrimonio natural y cultural, descentralizadora del desarrollo y el crecimiento económico y que en términos generales garantice la viabilidad de nuestra forma de vida, preservando para las nuevas generaciones condiciones superiores de mas y mejores oportunidades y que desincentive la aspiración de migrar peligrosa y descontroladamente en su búsqueda.

ANEXO 4.
Ministerio de economía

El Ministerio de Economía que es una Entidad Gubernamental facilitadota y coordinadora de la política económica nacional, comprende entre sus funciones:

- Propiciar y apoyar el desarrollo económico y social del país a través del diseño conjunto de políticas económicas con el sector privado
- La emisión de normas que propicien un adecuado funcionamiento del mercado
- La remoción de obstáculos a la actividad productiva y el fomento de la competitividad
- La atracción y promoción de inversiones
- El fomento de las exportaciones y el impulso de la actividad empresarial
- El liderazgo en las negociaciones internacionales y la apertura de mercados que propicien la generación de empleos.

El MINEC cuenta cuatro grandes Líneas de Trabajo como los son:

- Incremento Diversificación Mercados
- Fomento Productivo y Capacidades Empresariales
- Funcionamiento de Mercados
- Staff y Apoyo.

ANEXO 5.
Ministerio De Gobernación

Misión: Desarrollar, promover y armonizar el máximo esfuerzo de nuestro gobierno y sociedad, para el logro de los propósitos nacionales en materia de seguridad pública, seguridad y participación ciudadanas, seguridad jurídica y de ámbito solidario, a través del efectivo cumplimiento de las políticas de Estado que propicien una participación que permita a nuestra sociedad, gozar y mantener un sistema democrático e institucional dentro de un marco de convivencia y seguridad ciudadana, que fomente la paz, la tranquilidad social y el crecimiento socio-económico del país.

Visión: Ser una institución moderna y eficiente, que propone, promueve políticas y participa en los esfuerzos de brindar mejores oportunidades que beneficien a la ciudadanía, fortaleciendo el proceso democrático y la institucionalidad del país, que permitan la convivencia en armonía y con mejoras en las condiciones sociales y económicas de nuestros habitantes.

Dependencias

Cuenta con 14 dependencias, las cuales son:

- Centros Penales
- Comisión Nacional Antidrogas
- Correos de El Salvador
- Cuerpo de Bomberos
- Espectáculos Públicos
- Gobernaciones
- Imprenta Nacional
- Instituciones Descentralizadas
- Migración y Extranjería
- Protección Civil
- Radio El Salvador
- Registro de ONG's
- Secretaría de Estado
- Seguridad Ciudadana

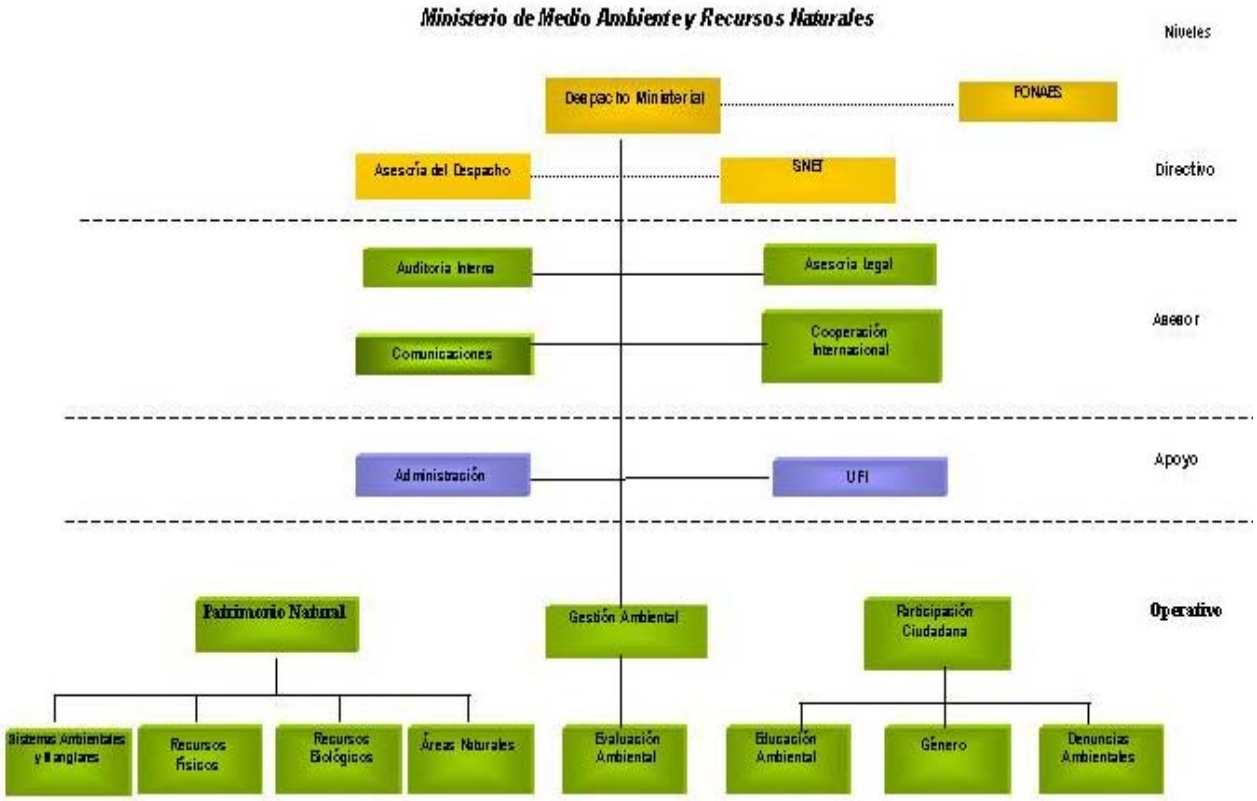
ANEXO 6.
Ministerio De Medio Ambiente Y Recursos Naturales

Misión: Dirigir una gestión ambiental efectiva a través de políticas y normas que en forma participativa y transparente faciliten el desarrollo sostenible de la sociedad salvadoreña.

Organigrama

La labor de este Ministerio está estrechamente ligada a la necesidad de coordinar esfuerzos para la ejecución de acciones tendientes a la protección del medio ambiente y al manejo sostenible de los recursos naturales, razón por la cual vincula su trabajo con todos los sectores de la sociedad; su estructura organizativa está basada en una organización por procesos, que le permite alcanzar objetivos y metas en tiempos relativamente cortos.

En esta estructura se enfatizan las tareas y productos, que son el resultado de esfuerzos ejecutados con diversas organizaciones, realizados horizontalmente por cada área de trabajo. El nivel directivo está conformado por el Ministro, el Asesor del despacho, y los subprocesos de Comunicaciones y Auditoria Interna.



El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales ofrece los siguientes servicios:

- **Asistencia técnica a personas naturales o jurídicas**

Proteger, recuperar y conservar los recursos naturales y dar cumplimiento a la Ley del Medio Ambiente.

- **Asistencia técnica en la elaboración y gestión de proyectos ambientales**

Proteger, recuperar y conservar los recursos naturales y dar cumplimiento a la legislación

- **Atención de denuncias ambientales**

Inspeccionar posibles daños ocasionados a los recursos naturales, emitir informe, observaciones y recomendaciones.

- **Atención social en procedimiento legal para permisos ambientales en la pequeña y mediana empresa**

Promover y orientar a las empresas e industrias en El Salvador, con énfasis en las clasificadas como pequeñas y medianas para que se integren a la gestión ambiental y puedan obtener los permisos ambientales.

- **Atención social y promoción de las iniciativas ambientales de los sectores organizados**

Facilitar participación y el ordenamiento de las acciones en la gestión ambiental de los sectores organizados.

- **Autorización de importación de sustancias peligrosas**

Controlar la importación de las sustancias peligrosas.

- **Avales de proyectos ambientales**

Obtención de notas de aprobación o avales a proyectos ambientales.

- **Formulario de inscripción de mascotas**

Autorización para tenencia de mascotas silvestres.

- **Información sobre gestión ambiental a comités ambientales departamentales.**

Que los Comités Ambientales se integren a la gestión ambiental a través del conocimiento y práctica de leyes, políticas, estrategias, actividades ambientales, para que promuevan la participación de la sociedad civil como un medio para alcanzar y mejorar los recursos naturales de los departamentos.

- **Licencia de cacería deportiva**

Autorizar de forma sostenible la cacería deportiva en el país. Resolución MARN-DGPN-AIMA-47-2003.

- **Licencias de importación de sustancias agotadoras de la capa de ozono**

Controlar la importación de las sustancias agotadoras de la capa de ozono.

- **Manejo de información ambiental**

Proporcionar información veraz y objetiva sobre la problemática ambiental.

- **Ofrecer charlas sobre temas ambientales**

Capacitar a los diferentes sectores gubernamentales, privados, académicos, etc.

- **Permiso ambiental**

Obtener permiso ambiental

- **Permiso de ingreso al Parque Nacional Montecristo**

Autorizar el ingreso al Parque Nacional Montecristi

- **Préstamo de documentos y materiales audiovisuales ambientales**

Proporcionar información al público interesado en temas ambientales

- **Recolecta científica**

Obtener la autorización para recolecta de material biológico en el país.

- **Registro de prestadores de servicios de estudios ambientales**

Disponer un registro de prestadores de servicios de estudios ambientales.

- **Servicios de información ambiental**

Proporcionar información al público interesado en temas ambientales (Mapas, Imágenes, Bases digitales, etc.)

ANEXO 7.
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Al cumplir con todos los requisitos necesarios durante la inspección a las instalaciones, independientemente si los hoteles cuentan con área de cocina o no, se le otorga un permiso como el siguiente:

Ministerio de Salud Pública
y Asistencia Social

SISTEMA BASICO DE SALUD INTEGRAL DE:

PERMISO DE INSTALACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

N° _____

CONSIDERANDO QUE EL
ESTABLECIMIENTO _____
TIPO Y NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

_____

UBICADO EN:_____
DIRECCION EXACTA DE UBICACION

HA CUMPLIDO CON LO QUE DISPONE EL CODIGO DE SALUD ARTICULO 86 Y LA NORMA RESPECTIVA SE LE CONCEDE EL PERMISO DE INSTALACION Y FUNCIONAMIENTO

EL PERMISO ES VALIDO EXCLUSIVAMENTE PARA EL NEGOCIO Y LUGAR QUE SE INDICA Y DEBE SER RENOVADO EN LA FECHA _____

EL PERMISO SERA SUSPENDIDO O CANCELADO CUANDO LAS CONDICIONES BAJO LAS CUALES SE OTORGO SE INCUMPLAN.

DADO EN _____A LOS _____ DIAS DEL MES DE _____DEL 20____

_____
DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD

Los aspectos anteriores revelan que el Ministerio de Salud Pública le concierne garantizar la salubridad de las instalaciones y servicios de los hoteles, los cuales independientemente de su tamaño, ofrezcan a los huéspedes de los mejores productos y servicios sin poner en riesgo bajo ninguna circunstancia su salud, pero no existe una ley que establezca periodos de chequeos, ni tampoco trámites que los empresarios deban cumplir obligadamente para funcionar en el medio.

ANEXO 8.
Ministerio de Trabajo

OBLIGACIONES DEL PATRONO (Art. 29)
En primer lugar los empresarios deben otorgar a los empleados su respectivo contrato individual de trabajo, a lo que el trabajador tiene derecho, es decir que es una obligación hacia el trabajador. En el contrato se establece el salario a otorgársele al trabajador, así como la especificación de las actividades que debe realizar en su puesto, los materiales que va a manipular y las herramientas y equipo a utilizar para desarrollar las actividades de su puesto.
Así también se establecen las posibilidades de licencia que puede aplicar el trabajador.

PROHIBICIONES DEL PATRONO (Art. 30)
También los patronos tienen prohibiciones con sus trabajadores, algunas generales como la prohibición de la asociación en sindicatos al trabajador, o a la influencia sobre los derechos políticos y sociales del trabajador, el patrono lo tiene tajantemente prohibido. También a guardar o esconder los equipos de los trabajadores para que estos no puedan cumplir con sus obligaciones, o cancelar los salarios de los empleados con vales, fichas o cupones, es decir sin utilizar moneda de curso legal.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES (Art. 31)
Los trabajadores de os hoteles también deben cumplir con ciertas obligaciones, tales como las que se establece en el código de trabajo: en primer lugar el cumplimiento del trabajo convenido por contrato con el patrono, debe obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores, realizar las tareas con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenido.
También se debe guardar secreto de las actividades comerciales de su empresa, es decir, no se le permite divulgar información valiosa para los empresarios. Los trabajadores deben presentar una buena conducta y modales en su lugar de trabajo, lo cual es importante por el tipo de empresas que se está tratando.
Respecto a los materiales e instrumentos necesarios para su puesto de trabajo, debe utilizarlos y racionarlos de manera adecuada siempre en beneficio del negocio, es decir no derrocharlos.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES (Art. 32)
Los trabajadores también tienen prohibiciones, tales como: abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos; emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono, portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que sean necesarias para la prestación de los servicios.
También existen algunas consideraciones utilizadas para la anulación del contrato de trabajo que se tienen consideradas en el art. 35 al art. 46 del código de trabajo.
Para garantizar que ese respete el Código de Trabajo por ambas partes existen inspectores de trabajo, quienes pueden ingresar libremente al centro de trabajo, para interrogar a la parte demandante ante testigos sobre los problemas que se tengan en la empresa o a cualquier otra disposición legal, generalmente sucede cuando un empleado se queja por alguna falta de su patrono, solicita la inspección el Ministerio de Trabajo.
Otra situación cuando se realizan inspecciones es cuando a la empresa se le exige la presentación de planillas, recibos u otros documentos vinculados con el reclamo que el trabajador hace en la Dirección General de Inspección de Trabajo.

Es decir que respecto a estos elementos del código de trabajo los hoteles deben ser tratados como empresas, independientemente que sean de servicios, el tipo de normas que el Ministerio de Trabajo exige que sean cumplidas por tales establecimientos son generales y directamente extraídas del código de trabajo, pero no existen monitoreos periódicos, que por ley deban realizarse.

ANEXO 9.
Instrumento a utilizar en Prediagnóstico

1	**NOMBRE**				
2	**TIPO DE HOTEL**				
3	**CONTACTO**				
4	**TELÉFONOS**				
5	**ORGANIGRAMA**	ADMINISTRACION	3		
		OPERATIVO	20		
6	**PERSONAL DISPONIBLE**	23			
7	**HABITACIONES**				**COSTOS**
8	**DESCRIPCION DE HABITACIONES**	TIPO DE HABITACIONES	ESTÁNDAR		
			SENCILLA		
			DOBLE		
			TRIPLE		
			CUADRUPLE		
			LUJO		
			MATRIMONIAL		
		MUEBLES	CAMA CON RESPALDO		
			MINI REFRIGERADOR		
			LAMPARA DE NOCHE		
			GABETERO		
			CLOSET		
			TOCADOR CON ESPEJO		
			MESA DE NOCHE		
			SILLONES O SILLAS		
			ESCRITORIO Y SILLA		
			MESA DE SALA		
			VENTILADOR		
			ALFOMBRAS		
			RELOJ		
			DECORACIÓN		
		BAÑO	LAVAMANOS CON ESPEJO		
			INODORO		
			DUCHA CON AGUA CALIENTE		
			JABÓN		
			TOALLAS		
			SHAMPOO		
			BASURERO		
			PISO ESPECIAL		
		EXTRAS	VISTA PANORAMICA		
			TELEVISOR CON CABLE		
			CAMA ADICIONAL		
			AGUA PARA BEBER		
			DESAYUNO		
			AIRE ACONDICIONADO		
			SONIDO CENTRAL		
			TELÉFONO CON GUÍA TELEFÓNICA		
			COCHERA PARA CADA HABITACIÓN		
9	**RESERVACION**				
10	**FORMAS DE PAGO**	TARJETA DE CREDITO			
		CHEQUE			
		EFECTIVO			
11	**SALONES EXISTENTES**		COSTOS		
12	**PROCESO DE RESERVACION**				

13	**EXTRAS DEL HOTEL**	PISCINA			
		EQUIPO DE PISCINA			
		JUEGOS RECREATIVOS			
		AREA DE JARDIN			
		MUEBLES DE JARDIN			
		SALA COMÚN			
		TERRAZA (SILLAS Y MESAS)			
		TOUR PERSONALIZADO			
		ACCESO A INTERNET			
		CAPILLA			
		ESTACIONAMIENTO PRIVADO			
		LAVANDERIA			
		COMIDA A LA CARTA			
		RESTAURANTE (CAFETERIA)			
		BAR			
		SEGURIDAD			
14	**PAGOS DE SERVICIOS EXTRAS**	PISCINA			
		EQUIPO DE PISCINA			
		JUEGOS RECREATIVOS			
		AREA DE JARDIN			
		MUEBLES DE JARDIN			
		SALA COMÚN			
		TERRAZA (SILLAS Y MESAS)			
		TOUR PERSONALIZADO			
		ACCESO A INTERNET			
		CAPILLA			
		ESTACIONAMIENTO PRIVADO			
		LAVANDERIA			
		COMIDA A LA CARTA			
		RESTAURANTE (CAFETERIA)			
		BAR			
		SEGURIDAD			
15	**PUBLICIDAD**	TELEVISION			
		BOLANTES			
		REVISTA			
16	**TECNOLOGIA ON LINE**	PAGINA WEB			
		EMAIL			
		RESERVAS ON LINE			
17	**ASOCIATIVIDAD**				
18	**AÑOS DE FUNCIONAMIENTO**				
19	**CHEQUEO DE INSTALACIONES**	LIMPIEZA			
		DIMENSIONES			
		DECORACION			
		SERVICIO Y ATENCION			
20	**DETALLES OBSERVADOS**				

ANEXO 10.
Tabulaciones Del Prediagnostico

1. Análisis De Resultados De Los Hoteles

a. Tipo de hoteles visitados

Durante el desarrollo del prediagnóstico se visitaron un total de 14 hoteles, los cuales según el tipo se distribuyeron de la siguiente manera.

TIPO DE HOTEL	Total
Hotel de Ciudad	**4**
Hotel de Lago-Playa	**6**
Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	**4**
Total general	**14**

b. Cantidad de Empleados en los Hoteles

Mediante el prediagnóstico se logra encontrar que en los hoteles, la cantidad de empleados operativos supera a la cantidad de empleados administrativos, como puede observarse en la tabla resumen, pudiendo captar lo siguiente: que dependiendo de la importancia de la zona a la pertenece el hotel, así se incrementa la cantidad de empleados de administración y operativos, es decir, como ejemplo un hotel de ciudad ubicado fuera de San Salvador, San Miguel o Santa Ana (ciudades importantes del país) tenderá a utilizar menos empleados que aquel hotel ubicado en ciudades importantes como las mencionadas, aunque sean del mismo tipo.

TIPO DE HOTEL	NOMBRE	PERSONAL ADMON	PERSONAL OPERATIVO
Hotel de Ciudad	HOTEL GRECIA REAL	3	20
	HOTEL MADRID	1	2
	HOTEL SANTAFE	1	4
	PLAZA HOTEL	3	11
Hotel de Lago-Playa	HOTEL DEL LAGO	1	5
	HOTEL EL GRAN MIRADOR	2	5
	HOTEL IZALCO CABAÑA CLUB	2	18
	HOTEL VISTA LAGO	3	20
	LAS CABAÑAS DE DON LITO	1	9
	PACIFIC SUNRISE	1	18
Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	ENTREPINOS HOTEL & RESORT	4	26
	HOTEL LA POSADA DEL MARQUES	2	2
	LA CASONA DE LOS VEGAS	2	3
	SANTA LETICIA	1	30

c. Elementos de Las Habitaciones

Según la guía de verificación para el prediagnóstico se encuentran una serie de elementos que deben ser identificados en los hoteles, de tal forma que se encuentren acorde al tipo de hotel y su tamaño, pequeño o mediano.

Una parte se muestra como el tipo de habitaciones, le siguen los muebles que se pueden encontrar, artículos del baño, elementos extras que se ofrecen al cliente por el uso de la habitación.

Según los datos de la tabla se puede concluir que la oferta de habitaciones a nivel de ciudad es mayor en comparación a los dos tipos restantes

- Según los resultados que se muestran en la tabla, en la ciudad, el tipo de habitación que se presenta con mayor frecuencia es la sencilla (para una sola persona), seguida por la habitación doble y la habitación triple.
- En los hoteles Lago-Playa sucede que los tipos más frecuentes de habitaciones suelen ser sencillas, seguidas por las habitaciones de tipo estándar y dobles cuya presencia es muy similar.
- En los hoteles de Montaña-Ciudad colonial casi en su totalidad se tienen habitaciones dobles, siendo el resto poco representadas. Las habitaciones de Lujo y Matrimoniales son las que los hoteles presentan en menor cantidad, siendo más frecuentes las habitaciones de lujo que las matrimoniales en los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial, mientras que se presentan más las habitaciones matrimoniales que las de lujo en la Ciudad.

d. Tipo de Habitaciones

TIPO DE HOTEL	NOMBRE	ESTANDAR	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	CUADRUPLE	LUJO	MATRIMONIAL	Total
Hotel de Ciudad	HOTEL GRECIA REAL	0	28	4	5	3	1	0	41
	HOTEL MADRID	0	1	5	2	1	0	0	9
	HOTEL SANTAFE	0	3	11	1	0	0	0	15
	PLAZA HOTEL	0	12	12	5	0	0	6	35
		0	44	32	13	4	1	6	
Total Hotel de Ciudad									**100**
Hotel de Lago-Playa	HOTEL DEL LAGO	1	0	0	0	0	0	0	1
	HOTEL EL GRAN MIRADOR	0	7	0	0	0	0	0	7
	HOTEL IZALCO CABAÑA CLUB	0	10	10	10	0	0	2	30
	HOTEL VISTA LAGO	25	0	0	0	0	0	0	25
	LAS CABAÑAS DE DON LITO	0	0	2	1	0	0	0	3
	PACIFIC SUNRISE	0	16	12	0	0	2	0	30
		26	33	24	11	0	2	2	
Total Hotel de Lago-Playa									**96**
Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	ENTREPINOS HOTEL & RESORT	0	0	47	0	3	6	0	56
	HOTEL LA POSADA DEL MARQUES	0	0	7	0	0	0	0	7
	LA CASONA DE LOS VEGAS	0	0	3	1	1	0	1	6
	SANTA LETICIA	0	0	19	0	0	0	0	19
		0	0	76	1	4	6	1	
Total Hotel de Montaña-Ciudad Colonial									**88**
Total general									**284**

i. Muebles de las Habitaciones

✓ Cama con respaldo.

CAMA CON RESPALDO	TIPO DE HOTEL	Total
Tienen	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	6

	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4
Total		14

Todos los hoteles visitados presentaron camas con respaldo, en cada una de las habitaciones, independientemente de la capacidad de la misma, las camas presentaban la misma característica.

✓ Mini refrigerador

MINI REFRIGERADOR	TIPO DE HOTEL	Total
No poseen	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4
Posee	Hotel de Lago-Playa	2
Total general		14

Es un artículo poco frecuente en las habitaciones de los hoteles, ya que generalmente los productos que se ofrecen no se incluyen en el precio de la habitación, por lo que el costo es aparte del cancelado.
En total son 12 hoteles que no poseen refrigerador en sus instalaciones.

✓ Lámpara de noche

LAMPARA DE NOCHE	TIPO DE HOTEL	Total
Sin Lámpara de noche	Hotel de Lago-Playa	3
Con lámpara de noche	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	3
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4
Total general		14

La presencia de lámparas de noche en las habitaciones que se visitaron es 11 de 14, lo cual no significa que es uno de los artículos imprescindible de las habitaciones, independientemente del tipo de turismo y del tipo de hotel con que se cuente.

✓ Gavetero

GAVETERO	TIPO DE HOTEL	Total
Sin Gavetero	Hotel de Lago-Playa	3
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Con Gavetero	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	3
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Total general		14

Para los turistas es importante contar con un lugar adecuado para poder guardar su ropa o sus cosas personales durante su estancia en el hotel, por lo que un gavetero le permite almacenar documentos, ropa, artículos personales, etc. Y se considera un artículo importante de las habitaciones de los hoteles, puesto que se encontraron en 10 de las 14 posibilidades disponibles.

✓ Closet

CLOSET	TIPO DE HOTEL	Total
Sin closet	Hotel de Ciudad	1
	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2

Con closet	Hotel de Ciudad	3
	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Total general		14

De los 14 hoteles visitados solamente 8 presentaron un closet como tal para los visitantes, los demás a pesar de no contar con un closet, poseen un lugar para colgar la ropa, aunque no se encuentre protegida contra el polvo, ya que cuentan únicamente con algún elemento sujetado a las paredes, pero que de ninguna forma es un mueble parecido a un closet.

- ✓ Tocador con espejo

TOCADOR CON ESPEJO	TIPO DE HOTEL	Total
Sin tocador con espejo	Hotel de Ciudad	1
	Hotel de Lago-Playa	1
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Con tocador con espejo	Hotel de Ciudad	3
	Hotel de Lago-Playa	5
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Total general		14

El tocador con espejo como mueble para el cuarto del huésped se presenta en 11 de las 14 posibilidades, por lo que es importante para el cliente. No existe una relación entre la presencia de tocador con el tipo de hotel.

- ✓ Mesa de noche

MESA DE NOCHE	TIPO DE HOTEL	Total
Sin mesa de Noche	Hotel de Lago-Playa	2
Con mesa de noche	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4
Total general		14

La mesa de noche también se considera como un artículo importante para los turistas, ya que necesitan colocar sus cosas personales en una mesa cerca de su cama, de las 14 instalaciones visitadas solamente dos no presentaban la mesa de noche. Por lo que se considera importante ya que los 12 hoteles restantes sí la ofrecen a sus clientes.

- ✓ Sillones o sillas

SILLONES O SILLAS	TIPO DE HOTEL	Total
Sin sillones o sillas	Hotel de Ciudad	3
	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Con sillones o sillas	Hotel de Ciudad	1
	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Total general		14

Esto se refiere a que los visitantes poseen en sus habitaciones sillones o sillas de tal forma que se asemeja a una sala pequeña para recibir a sus visitas en alguna ocasión, lo cual convierte tal aspecto en un toque de elegancia para el hotel y de muy buen agrado del huésped. De los 14 hoteles se encontraron 8 que cumplían con la presencia de sillones o sillas en forma de sala en la habitación.

✓ Escritorio y silla

ESCRITORIO Y SILLA	TIPO DE HOTEL	Total
Sin escritorio y silla	Hotel de Ciudad	3
	Hotel de Lago-Playa	5
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Con escritorio y silla	Hotel de Ciudad	1
	Hotel de Lago-Playa	1
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Total general		14

Para las personas es muy importante contar con lo básico para poder revisar documentos o escribir una carta o postal, por lo que es importante que exista un escritorio con las dimensiones suficientes para poder realizar alguna de estas actividades, en las verificaciones se encontraron solamente con que 5 hoteles presentaban tales elementos en sus habitaciones.

✓ Mesa de sala

MESA DE SALA	TIPO DE HOTEL	Total
Sin mesa de sala	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Con mesa de sala	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Total general		14

Como se mencionó anteriormente, la sala es un toque de elegancia para las habitaciones, por lo que deberían presentar de una mesa con el tamaño adecuado para la ocasión, pero solamente se encontraron que 3 hoteles cumplían con la condición.

✓ Ventilador

VENTILADOR	TIPO DE HOTEL	Total
Sin ventilador	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	2
Con ventilador	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4
Total general		14

Estos resultados no indican que los 8 hoteles que poseen ventiladores no tengan aire acondicionado, usualmente se han encontrado ambos elementos.

✓ Alfombras

ALFOMBRAS	TIPO DE HOTEL	Total
Sin alfombra	Hotel de Ciudad	3
	Hotel de Lago-Playa	5
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Con alfombra	Hotel de Ciudad	1
	Hotel de Lago-Playa	1
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Total general		14

Alfombras es una señal de lujo para muchos, aunque no necesariamente, ya que puede significar solamente una forma de aumentar la experiencia de confort del cliente, solamente 3 de los 14 hoteles presentaban algún tipo de alfombra, ya sea en la totalidad del piso o una alfombra convencional, los 11 restantes solamente tenían el piso.

✓ Reloj

RELOJ	TIPO DE HOTEL	Total
Sin reloj	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	3
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Con reloj	Hotel de Lago-Playa	3
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Total general		14

A pesar de ser importante para el cliente, solamente 4 establecimientos presentaban un reloj en la habitación, los demás no presentaban tales artículos, a pesar de ser muy importante según clasificaciones internacionales, ya que el cliente debe conocer la hora local en todo momento de su estadía.

✓ Decoración

DECORACIÓN	TIPO DE HOTEL	Total
Sin decoración	Hotel de Ciudad	2
	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Con decoración	Hotel de Ciudad	2
	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Total general		14

La falta de decoración significa que las habitaciones observadas no presentaban ni una sola pintura, cuadro o fotografía, de tal forma que lo que se tenía era solamente el cuarto sin decoración. Solamente la mitad de las instalaciones visitadas presentaban decoración para los visitantes, lo cual es independiente del tipo de hotel puesto que los números son similares.

ii. Extras de las habitaciones

✓ Vista panorámica

VISTA PANORAMICA	TIPO DE HOTEL	Total
Sin vista panorámica	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Vista panorámica	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Total general		14

Esto se refiere al atractivo turístico principal de la zona donde se encuentra el hotel en cuestión, de los 14 que se lograron investigar, solamente 5 poseen vista panorámica, y se centran en los

tipos de Lago-playa y Montaña-Ciudad colonial, ya que se facilita la presencia de una vista panorámica debido a su ubicación.

✓ Televisor con cable

TELEVISOR CON CABLE	TIPO DE HOTEL	Total
Sin TV por cable	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Con TV por cable	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Total general		14

Este aspecto se considera como un extra debido a que la actividad fundamental de un hotel es el alojamiento, por lo que un televisor no es parte de tal actividad, pero se ha convertido en un elemento de rigurosa presencia, pero a pesar de ello en 5 hoteles no se tenía presencia de televisión por cable, el resto de locales sí poseen televisión con cable, por el motivo de la comodidad y del servicio hacia el cliente.

✓ Cama adicional

CAMA ADICIONAL	TIPO DE HOTEL	Total
Sin cama adicional	Hotel de Ciudad	2
	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Con cama adicional	Hotel de Ciudad	2
	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Total general		14

Esto se refiere a que las habitaciones o cabañas suelen ser ocupadas por una cantidad de personas que sobrepasan el límite normal de su capacidad, de ello se deriva que los visitantes suelen solicitar la ubicación de una o más camas adicionales para los demás huéspedes. Depende de la empresa si autoriza colocar camas adicionales en las habitaciones, generalmente se realiza un cobro extra por cada cama adicional. De los 14 hoteles, 8 de ellos no poseen el servicio de otorgar camas adicionales a las habitaciones.

✓ Agua para beber

AGUA PARA BEBER	TIPO DE HOTEL	Total
Sin agua para beber	Hotel de Ciudad	1
	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Con agua para beber	Hotel de Ciudad	3
	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Total general		14

Esto se debe a que existen lugares en El Salvador donde no se cuenta con servicio de agua potable adecuada para consumo humano, por lo que en muchos hoteles se suele ofrecer con la habitación una ración de agua por cada cama en la habitación. De los 14 hoteles, 6 no le ofrecen agua para beber a los clientes.

✓ Desayuno

DESAYUNO	TIPO DE HOTEL	Total
Sin desayuno	Hotel de Ciudad	3
	Hotel de Lago-Playa	6
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Con desayuno	Hotel de Ciudad	1
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Total general		14

Esto se considera como extra de la habitación, porque existen otras empresas que dejan fuera el servicio de desayuno por no contar con un restaurante o cafetería interna, o simplemente realizan un cobro adicional por el servicio. Existen otras que lo incluyen en el cobro de la habitación tal es el caso de los 3 de 14 visitados en el prediagnóstico, el resto no lo ofrece por cualquiera de las razones antes planteadas.

✓ Aire acondicionado

AIRE ACONDICIONADO	TIPO DE HOTEL	Total
Sin aire acondicionado	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4
Con aire acondicionado	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	4
Total general		14

Esto es un extra del hotel puesto que en empresas de menor tamaño a las franquicias hoteleras no se cuenta en ocasiones con la posibilidad de ofrecer a los clientes con este servicio distintivo. En algunos de los hoteles visitados se tiene que cuentan con ventilador y aire acondicionado y la decisión de uso de ambos está en el cliente, en este caso se tienen que 8 hoteles cuentan con aire acondicionado, lo cual es independiente del tipo de hotel.

✓ Sonido Central

SONIDO CENTRAL	TIPO DE HOTEL	Total
Sin sonido central	Hotel de Ciudad	4
	Hotel de Lago-Playa	4
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Con sonido central	Hotel de Lago-Playa	2
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2

Este tipo de servicio consiste en que las instalaciones generales y algunas veces en las habitaciones el cliente cuenta con música, pero es poco común ya que se cuenta con 4 hoteles del total investigado que implementan este servicio. De estos al parecer los de ciudad no utilizan este servicio, es más usado por los de lago-playa y los de montaña-ciudad colonial.

✓ Teléfono con guía telefónica

TELÉFONO CON GUÍA TELEFÓNICA	TIPO DE HOTEL	Total
Sin teléfono con guía	Hotel de Ciudad	1
	Hotel de Lago-Playa	3
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Con teléfono y guía	Hotel de Ciudad	3
	Hotel de Lago-Playa	3
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Total general		14

Es importante que el cliente cuente con el teléfono para comunicarse, pero existen empresas que no colocan un teléfono para el cliente, tal es el caso de las 7 de 14 que la indagación reveló, se observa que los de ciudad son los hoteles que menos cometen esta falta, generalmente es en los otros dos tipos donde se suele suprimir el servicio de teléfono en las habitaciones.

✓ Cochera para cada habitación

COCHERA PARA CADA HABITACIÓN	TIPO DE HOTEL	Total
Sin cochera para cada habitación	Hotel de Ciudad	3
	Hotel de Lago-Playa	5
	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4
Con cochera para cada habitación	Hotel de Ciudad	1
	Hotel de Lago-Playa	1
Total general		14

En los hoteles de ciudad es poco frecuente que se cuenten con cocheras exclusivas por habitación, para este tipo de alojamiento se descubre que no es común en El Salvador, ya que solamente un hotel de ciudad y uno de lago-playa cumplen con tal extra de habitación poco frecuente.

d. Formas de Pago

Según la investigación realizada en el prediagnóstico, los hoteles utilizan tres modalidades de pago para que sus clientes escojan la que más le convenga, estas son en efectivo, mediante cheques y por tarjetas de crédito.

EFECTIVO	TARJETA DE CREDITO	CHEQUE	TIPO DE HOTEL	Total
Aceptan	No aceptan	No aceptan	Hotel de Ciudad	1
			Hotel de Lago-Playa	3
			Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
	Aceptan	Aceptan	Hotel de Ciudad	3
			Hotel de Lago-Playa	3
			Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Total general				14

Del cuadro se pueden observar que todos los hoteles visitados aceptan pagos por efectivo. De los 14 hoteles existe un hotel de ciudad que no puede aceptar tarjetas de crédito y cheques, solamente el efectivo; 3 hoteles de lago-playa que pueden recibir solamente efectivo y 1 hotel de montaña-ciudad colonial que puede aceptar solamente efectivo.
Luego se observa a aquellos hoteles que pueden aceptar las 3 formas de pago, es decir, los hoteles de ciudad son 3 los que pueden aceptar las 3 formas de pago, los de lago-playa son 3 también y los de montaña-ciudad colonial son 3 los que pueden aceptar las tres formas de pago.

e. Servicios Extras del Hotel

Por servicios extras se entiende aquellos servicios que el hotel ofrece a sus clientes y que a diferencia de las extras de habitación generalmente los huéspedes pueden hacer uso de estos bajo la condición de un cobro adicional, es decir, si se desea hacer uso del servicio de lavandería, el cliente debe absorber un costo adicional en algunos hoteles, en otros, lo pueden incluir gratis por el consumo de la habitación.

✓ Piscina

PISCINA	COBRO DE PISCINA	TIPO DE HOTEL	Total
No poseen	No cobran	Hotel de Ciudad	2
		Hotel de Lago-Playa	1
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Poseen	No cobran	Hotel de Ciudad	2
		Hotel de Lago-Playa	5
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2

De los hoteles visitados se tiene que existen 2 hoteles de ciudad que no poseen piscina, 1 de lago-playa sin piscina y 2 de montaña-ciudad colonial que tampoco poseen piscina.
De los demás, que tienen piscina, no hacen cobro extra al cliente para su uso, el derecho lo adquiere por el pago de la habitación como se muestra en el cuadro, dos de ciudad, 5 de lago-playa y 2 de montaña-ciudad colonial.

✓ Equipo de piscina

EQUIPO DE PISCINA	Cobro	TIPO DE HOTEL	Total
No Tienen	No Cobran	Hotel de Ciudad	4
		Hotel de Lago-Playa	3
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Tienen	No Cobran	Hotel de Lago-Playa	2
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
	Cobran	Hotel de Lago-Playa	1

Cuando los hoteles presentan piscina, algunos de ellos pueden tener equipo de piscina que los clientes pueden utilizar, por lo general el uso del equipo no se cobra, pero como se puede observar, un hotel le lago-playa tiene equipo de piscina y cobra para que los cliente lo utilicen. Los hoteles de ciudad no presentan equipos de piscina.

✓ Juegos recreativos

JUEGOS RECREATIVOS	Cobro	TIPO DE HOTEL	Total
No tienen	No cobran	Hotel de Ciudad	4
		Hotel de Lago-Playa	3
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Tienen	No cobran	Hotel de Lago-Playa	3
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2

Según la tabla la mayoría no tienen juegos recreativos para niños, aquellos que si presentan juegos recreativos no cobran por el uso de los mismos. En total son 3 hoteles de lago-playa y 2 de montaña-ciudad colonial que tienen esta característica.

✓ Área de jardín

AREA DE JARDIN	Cobro	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	4
		Hotel de Lago-Playa	2
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Si	No	Hotel de Lago-Playa	4
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3

Existe un atractivo especial para los huéspedes y es que algunos hoteles cuentan con áreas de jardín especiales, ya sea para caminar o para apreciar, existen según el prediagnóstico un total de 7 hoteles que cuentan con tales áreas, y no se necesita de un pago extra para poder acceder a las áreas. Generalmente son las empresas de fuera de la ciudad las que tienen esas instalaciones.

✓ Muebles de Jardín

MUEBLES DE JARDIN	Cobro	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	4
		Hotel de Lago-Playa	2
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Si	No	Hotel de Lago-Playa	4
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3

Se puede concluir que los mismos 7 hoteles que presentan el área de jardín para los huéspedes, también ofrecen muebles de jardín necesarios para poder descansar y relajarse, de tal forma que este extra tampoco es cobrado, es gratis por el pago de la estadía en el establecimiento.

✓ Sala común

SALA COMÚN	Cobro	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Lago-Playa	3
Si	No	Hotel de Ciudad	4
		Hotel de Lago-Playa	3
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4

Esto se refiere a que en las instalaciones del lobby del hotel o incluso en los pasillos cercanos a las habitaciones se presentan pequeñas salas donde los huéspedes pueden descansar y conversar cómodamente. Según el prediagnóstico resultó que solamente 2 hoteles tipo lago-playa no tienen salas comunes en sus instalaciones, para los demás que si tienen el uso está incluido para el huésped.

- ✓ Terraza

TERRAZAS (SILLAS Y MESAS)	Cobro	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	1
		Hotel de Lago-Playa	3
Si	No	Hotel de Ciudad	3
		Hotel de Lago-Playa	3
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4

Las terrazas se refieren a las salas comunes que se ubican fuera de las instalaciones del hotel, pueden estar en las áreas de jardín, por lo tanto es un aspecto importante para los huéspedes ya que solamente 4 hoteles del total visitados no le ofrecen a los clientes tal extra en sus instalaciones, para los demás que si lo presentan el uso de las mismas no necesita de un pago extra.

- ✓ Tour personalizado

TOUR PERSONALIZADO	Cobro por TOUR PERSONALIZADO	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	4
		Hotel de Lago-Playa	4
Si	No	Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
	Si	Hotel de Lago-Playa	2
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3

Esto consiste en ofrecerle viajes o tour a los huéspedes a diferentes lugares, dependiendo de la riqueza turística o cultural de la zona donde se ubique el hotel. Del prediagnóstico se obtuvo que hay un total de 8 hoteles que no ofrecen este servicio, los 6 restantes tienen personal dedicado a ofrecerles a los turistas el servicio, con la diferencia que solamente un hotel de montaña-ciudad colonial ofrece el tour personalizado sin necesidad de un cobro extra al cliente.

- ✓ Acceso a Internet

ACCESO A INTERNET	Cobro por ACCESO A INTERNET	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	2
		Hotel de Lago-Playa	6
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3
Si	Si	Hotel de Ciudad	2
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1

Esto consiste en que las instalaciones del hotel presentan conexiones a Internet convencionales o inalámbricas, de tal forma que ya sea para uso personal, de negocios o para convenciones, el cliente tenga acceso a Internet en cualquier momento, el prediagnóstico indica que solamente 3

hoteles del total investigado le ofrecen al usuario una conexión a Internet, 2 de los cuales son de ciudad y el otro de montaña-ciudad colonial. Además el acceso al servicio implica un cobro extra al cliente, que no se incluye en su cuota de hospedaje.

- ✓ Capilla

CAPILLA	Cobro por uso de CAPILLA	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	3
		Hotel de Lago-Playa	6
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	4
Si	Si	Hotel de Ciudad	1

La capilla es para uso de ceremonias nupciales o de alguna otra ocasión especial, aunque es poco frecuente que un hotel logre ofrecer tal servicio a sus clientes, en total solamente uno de los catorce hoteles visitado tenga capilla, y su disponibilidad depende de un cobro extra para el cliente.

- ✓ Estacionamiento privado

ESTACIONAMIENTO PRIVADO	Cobro por ESTACIONAMIENTO PRIVADO	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	1
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Si	No	Hotel de Ciudad	3
		Hotel de Lago-Playa	6
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3

Es importante para los hoteles que se cuente con la disposición de estacionamiento para que el huésped que tenga vehículo personal pueda estacionarlo en el hotel. Se observa en los resultados que solamente dos hoteles no presentan espacio para que el huésped logre estacionar su vehículo, los 12 restantes cuentan con el estacionamiento.

- ✓ Lavandería

LAVANDERIA	Cobro por LAVANDERIA	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Lago-Playa	2
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Si	No	Hotel de Lago-Playa	1
	Si	Hotel de Ciudad	4
		Hotel de Lago-Playa	3
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3

El servicio de lavandería es importante para los clientes, en este caso el resultado obtenido del prediagnóstico es que 11 de los hoteles cuentan con el servicio de lavandería, además es un servicio con un cargo extra para el cliente, solamente un hotel lo puede ofrecer sin costo adicional.

✓ Comida a la Carta

COMIDA A LA CARTA	Cobro por COMIDA A LA CARTA	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	3
		Hotel de Lago-Playa	3
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Si	No	Hotel de Lago-Playa	1
	Si	Hotel de Ciudad	1
		Hotel de Lago-Playa	2
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2

Este servicio consiste en que el cliente puede recibir los alimentos en su habitación si así lo desea, realizando una petición a recepción o al encargado del hotel, no es muy común, ya que solamente 5 hoteles lo ofrecen a sus huéspedes, bajo la condición de un cargo adicional para el cliente.

✓ Restaurante (cafetería)

RESTAURANTE (CAFETERIA)	Cobro por RESTAURANTE (CAFETERIA)	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	2
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	1
Si	Si	Hotel de Ciudad	2
		Hotel de Lago-Playa	6
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	3

Esto se relaciona con la oferta de alimentos al cliente, es un servicio que representa un cargo adicional para el usuario; de la muestra, 3 hoteles no tienen una cafetería/restaurante en sus instalaciones, los demás sí, y se observa que es un cobro adicional el servicio.

✓ Bar

BAR	Cobro por BAR	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	3
		Hotel de Lago-Playa	3
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Si	Si	Hotel de Ciudad	1
		Hotel de Lago-Playa	3
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2

Se ofrecen bebidas internacionales y bebidas preparadas a los clientes, aunque con los resultados que se pueden observar no es un servicio obligatorio de los hoteles, ya que solamente 6 de los 14 hoteles tienen servicio de bar para sus clientes, con un cargo adicional por el consumo.

✓ Seguridad

SEGURIDAD	Cobro por SEGURIDAD	TIPO DE HOTEL	Total
No	No	Hotel de Ciudad	1
		Hotel de Lago-Playa	2
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2
Si	No	Hotel de Ciudad	3
		Hotel de Lago-Playa	4
		Hotel de Montaña-Ciudad Colonial	2

La seguridad es privada, es decir que el hotel cuenta con personal de seguridad que resguarda las instalaciones, es importante por garantizar al usuario que durante su estadía se encontrará seguro, lo cual se refleja en que 9 de los 14 hoteles presenta servicio de seguridad en sus instalaciones.

ANEXO 11

Directorio de Pequeños y Medianos Hoteles de El Salvador Ordenado por el numero de Habitaciones

No.	Nombre	Habitaciones	Departamento
1	Casa Blanca (B&B)	3	S.S.
2	La Montaña Cabañas Y Eco-Turismo	3	CH.
3	La Palma	3	U.
4	Maria Mercedes	3	U.
5	Prashanti	3	CH.
6	Puerto Escobar	3	U.
7	Quechelah	3	CH.
8	Rancho Mar El Delfin No 1	3	L.L.
9	San Benito	3	S.S.
10	Sevilla Guest House	3	S.S.
11	Y Restaurante Nantal	3	S.A.
12	Cabañas Y Restaurante El Ocotal	4	M.
13	Casa Metalio	4	S.
14	Complejo Turistico Moreno	4	S.M.
15	De Campobello	4	S.S.
16	Finca Los Andes	4	A.
17	Juayúa Inn	4	S.
18	Lisa Guest House	4	S.S.
19	Mangos Lounge	4	L.L.
20	Quinta El Carmen	4	A.
21	Tortuga Surf Lodge	4	L.L.
22	Y Restaurante El Chele	4	S.
23	Y Restaurante Los Almendros De San Lorenzo	4	C.
24	Brisas Del Pinar	5	S.
25	Casa de Huéspedes Lauras	5	S.
26	Jardín De Las Flores (Jardín Las Flores)	5	L.L.
27	Kent	5	S.S.
28	Modelo	5	S.
29	Perkin Real	5	M.
30	Rural Las Orquideas	5	A.
31	Towers Apartment Suites	5	S.S.
32	Villa Hotel Cook Bed And Breakfast	5	S.S.
33	Villa Ludy Casa De Huespedes	5	S.S.
34	Y Restaurante La Posada Del Cielo	5	CH.
35	Y Restaurante La Sirena	5	L.P.
36	Y Restaurante Montecristo	5	A.
37	Apart Hotel Valle Verde	6	S.S.
38	Cabañas Las Mojarritas	6	S.A.
39	California	6	S.A.
40	Casa Austria	6	L.L.

41	Casa De La Amistad	6	S.S.
42	Casa Real Del Molino	6	CH.
43	Casa Real Del Molino	6	S.S.
44	Estadio	6	S.M.
45	Hotelito Casa Antigua (Suchitoto)	6	C.
46	La Bermuda	6	C.
47	La Casona De Los Vega	6	S.
48	Trópico Inn	6	S.M.
49	Y Restaurante La Posada De San Ignacio	6	CH.
50	Casa De Huéspedes El Rincón	7	S.S.
51	Clementina Bed & Breakfast	7	S.S.
52	El Castillo Guest House	7	S.S.
53	Horizonte Surfcamp	7	L.L.
54	La Casa Mia	7	U.
55	La Montaña	7	S.S.
56	La Posada De Marquez	7	S.M.
57	Los Abetos	7	S.S.
58	Oasis De Tasajera	7	L.P.
59	2 Gardenias Hostal	8	C.
60	Casa Blanca	8	A.
61	Hacienda Los Dos Sauces	8	L.L.
62	La Casa De La Tía Conchita	8	U.
63	La Estancia	8	U.
64	Los Cobanos Village	8	S.
65	Maquilishuat	8	S.S.
66	Mini Hotel Y Restaurante Mila	8	L.P.
67	Posada Del Encanto	8	S.
68	San Jose	8	A.
69	Y Restaurante El Roble	8	CH.
70	Casa Del Sauce	9	S.S.
71	El Ocaso	9	S.S.
72	Feliz Noche	9	S.S.
73	Las Flores Surf Club	9	S.M.
74	Madrid	9	S.M.
75	Myer's House B & B	9	S.S.
76	Oasis	9	M.
77	Posada De Don Quijote	9	S.M.
78	Rick	9	L.P.
79	Royal Palace	9	L.U.
80	Y Restaurante Del Sol	9	S.M.
81	Atenas	10	S.M.
82	Berlin	10	S.S.
83	Casa Medieval	10	S.S.
84	El Capricho Beach House	10	A.

85	El Diamante	10	L.L.
86	El Farolito	10	S.S.
87	El Pital High Land	10	S.S.
88	El Roble Hotel Y Restaurante	10	CH.
89	El Viajero	10	S.M.
90	La Posada Del Angel	10	S.S.
91	Las Delicias	10	L.L.
92	Las Flores De Eloisa Y El Jardin De Celeste	10	A.
93	Luigi	10	S.S.
94	Maria Jose Apart-Hotel	10	S.S.
95	Myers House	10	S.S.
96	Oasis	10	S.M.
97	Real Oasis Espino	10	U.
98	Restaurante Y Hostal Los Ranchos	10	S.S.
99	Roosevelt	10	S.M.
100	Villa Real	10	S.S.
101	Bello Sol	11	L.L.
102	Casa de Huespedes Tazumal	11	S.S.
103	El Manantial	11	S.
104	El Parador	11	A.
105	International Guest House Hotel	11	S.S.
106	Olinda	11	S.S.
107	Restaurante Miramundo	11	CH.
108	Bella Luz	12	S.S.
109	Casita	12	S.M.
110	Cayahuanca	12	CH.
111	Cuco Lindo	12	S.M.
112	Diana	12	S.M.
113	El Centro	12	S.S.
114	El Portal De Las Colinas	12	L.L.
115	El Torogoz	12	S.S.
116	Gigante	12	M.
117	Happy House	12	S.S.
118	La Fuente	12	S.S.
119	La Posada De Suchitlán	12	C.
120	La Posada Del Rey	12	S.S.
121	Los Amates	12	S.S.
122	Maya	12	CH.
123	Oporto	12	S.S.
124	Villa Florencia	12	S.S.
125	Villa Serena I	12	S.S.
126	Y Restaurante Good Luck	12	S.S.
127	Y Restaurante Kilo 5	12	S.
128	Y Restaurante La Posada De Suchitlan	12	S.S.

129	Y Restaurante Playa Negra	12	L.U.
130	Antony D' Mary	13	L.U.
131	Arbol De Fuego	13	S.S.
132	Hotelito Casa Antigua	13	S.S.
133	Imperial	13	S.M.
134	La Cabaña De Tacuba	13	S.S.
135	Oriental	13	S.M.
136	Posada Familiar	13	L.L.
137	Primavera	13	L.P.
138	Sagitario	13	S.
139	Victoria	13	S.M.
140	Ximenas Guest House	13	S.S.
141	El Malecon De Don Lito	14	L.L.
142	Florida	14	U.
143	Jose Simeon Cañas	14	S.M.
144	La Posada Del Jefe Ii	14	CH.
145	Monte Dorado	14	S.S.
146	Sol Y Mar	14	L.L.
147	Unicornio	14	M.
148	Villas Suizas De Apaneca	14	A.
149	Alexa's	15	S.S.
150	Casa De Cristal	15	S.A.
151	Cuscatlan	15	S.S.
152	El Cairo	15	S.
153	Florencia	15	S.
154	Hotelito Monterrey	15	S.A.
155	La Cabaña De Don Chepe	15	L.L.
156	Mirage	15	S.M.
157	Nevada Motor Inn	15	S.M.
158	San Jose	15	S.S.
159	Suky	15	S.S.
160	Tropi Club	15	S.M.
161	Verona	15	S.S.
162	Viña Del Mar	15	S.M.
163	Austria	16	S.S.
164	Bar Y Restaurante Las Tunas	16	L.U.
165	Chaparrastique Y Expendio # 91	16	S.M.
166	Colon	16	S.M.
167	El Aguila	16	S.S.
168	Inn El Guanaco	16	S.M.
169	La Almohada	16	S.S.
170	Las Delicias	16	L.L.
171	Mariscal	16	S.S.
172	Torremolinos	16	S.A.

173	Bilbao (Hotel Y Hospedaje Bilbao)	17	S.S.
174	El Álamo	17	S.S.
175	Perkin Lenca	17	M.
176	Restaurante Jardin De Celeste	17	A.
177	Brolyn	18	L.P.
178	Cabañas De Apaneca	18	A.
179	Central Park	18	S.V.
180	Mediterraneo Plaza	18	S.S.
181	Pacific Paradise Playa El Cuco	18	L.U.
182	Popular	18	S.S.
183	Tropicana	18	S.S.
184	Vista Marella	18	S.S.
185	Y Restaurante Las Tunas	18	L.U.
186	Y Transporte Comercial Arco Iris	18	M.
187	Alicante Guest House	19	S.S.
188	Casa De Mar	19	L.L.
189	La Posada De Don Lito	19	L.L.
190	Lonigo	19	S.S.
191	Roca Sunzal	19	L.L.
192	Santa Elena	19	S.S.
193	Santa Leticia	19	A.
194	Y Restaurante China House	19	S.M.
195	Central	20	S.M.
196	Florida	20	S.S.
197	Mirador	20	S.
198	Orion	20	S.M.
199	Paradise	20	U.
200	Polular Perla	20	S.M.
201	Porto Bello	20	L.U.
202	Posada De La Libertad	20	L.L.
203	Puerto Bello	20	L.L.
204	Royal King	21	L.P.
205	Y Restaurante Kilo 2	21	S.
206	Agape	22	S.
207	Moligali	22	L.P.
208	Oasis	22	S.S.
209	Rancho Estero Y Mar	22	S.S.
210	A & Z	23	S.M.
211	Escalon Plaza Hotel	23	S.S.
212	H. Galeta	23	S.M.
213	El Paraiso De Apaneca, S.A. De C.V.	24	S.
214	Praderas De San Ignacio	24	CH.
215	Y Restaurante Laínez	24	L.U.
216	Colonial	25	S.M.

217	Mini Hotel El Caminante	25	L.L.
218	Riviera Auto Hotel	25	S.S.
219	Alicante Montaña	26	S.
220	Nuevo Panamericano	26	S.S.
221	Resort Las Hojas	26	L.P.
222	Continental Plaza Hotel	27	S.M.
223	Intl Puerto Bus	27	S.S.
224	San José	27	S.M.
225	Centinela	28	S.M.
226	Plaza Floresta	28	S.M.
227	Villa Serena	28	S.S.
228	Vistalagos	28	S.S.
229	El Pacifico	29	L.L.
230	Santa Fe	29	S.M.
231	Atami	30	S.S.
232	Izalco Cabaña Club	30	L.P.
233	Pacific Sunrise	30	L.L.
234	San Francisco	30	L.U.
235	Torola Cabaña Club	30	L.U.
236	Y Restaurante Leones Marinos	30	S.M.
237	De Oriente	32	S.M.
238	La Palma	32	CH.
239	La Palma	32	CH.
240	Monte Carlo	32	S.S.
241	Ronald	32	S.S.
242	San Francisco	32	M.
243	Campo Real	33	S.M.
244	Los Ancianos Centenarios	33	S.S.
245	Alamo	35	S.S.
246	Capital	35	S.S.
247	Imperial	35	S.S.
248	Mirador Plaza	35	S.S.
249	Plaza	35	S.
250	Royal Crown	35	S.M.
251	Villa Real Hotel	35	S.M.
252	Orbe	36	S.
253	Del Centro	37	S.M.
254	Milian's	38	S.M.
255	Millian's	38	S.M.
256	De Don Julio	40	S.M.
257	Migueleño	40	S.M.
258	Montecarlo	40	S.M.
259	Santa Rosa	40	S.S.

ANEXO 12.
Hoteles Clasificados

Medianos Hoteles Tipo Ciudad

No.	Nombre	Habitaciones	Departamento
1	Casa de Huespedes Tazumal	11	S.S.
2	El Manantial	11	S.
3	El Parador	11	A.
4	International Guest House Hotel	11	S.S.
5	Olinda	11	S.S.
6	Bella Luz	12	S.S.
7	Casita	12	S.M.
8	Diana	12	S.M.
9	El Centro	12	S.S.
10	El Portal De Las Colinas	12	L.L.
11	El Torogoz	12	S.S.
12	Happy House	12	S.S.
13	La Fuente	12	S.S.
14	La Posada Del Rey	12	S.S.
15	Los Amates	12	S.S.
16	Maya	12	CH.
17	Oporto	12	S.S.
18	Villa Florencia	12	S.S.
19	Villa Serena I	12	S.S.
20	Y Restaurante Good Luck	12	S.S.
21	Y Restaurante La Posada De Suchitlan	12	S.S.
22	Antony D' Mary	13	L.U.
23	Arbol De Fuego	13	S.S.
24	Hotelito Casa Antigua	13	S.S.
25	Imperial	13	S.M.
26	Oriental	13	S.M.
27	Primavera	13	L.P.
28	Sagitario	13	S.
29	Victoria	13	S.M.
30	Ximenas Guest House	13	S.S.
31	Florida	14	U.
32	Jose Simeon Cañas	14	S.M.
33	La Posada Del Jefe Ii	14	CH.
34	Monte Dorado	14	S.S.
35	Unicornio	14	M.
36	Alexa's	15	S.S.
37	Cuscatlan	15	S.S.
38	El Cairo	15	S.
39	Florencia	15	S.
40	Hotelito Monterrey	15	S.A.
41	Mirage	15	S.M.
42	Nevada Motor Inn	15	S.M.
43	San Jose	15	S.S.
44	Suky	15	S.S.

45	Tropi Club	15	S.M.
46	Verona	15	S.S.
47	Austria	16	S.S.
48	Chaparrastique Y Expendio # 91	16	S.M.
49	Colon	16	S.M.
50	El Aguila	16	S.S.
51	Inn El Guanaco	16	S.M.
52	La Almohada	16	S.S.
53	Las Delicias	16	L.L.
54	Mariscal	16	S.S.
55	Bilbao (Hotel Y Hospedaje Bilbao)	17	S.S.
56	El Álamo	17	S.S.
57	Brolyn	18	L.P.
58	Central Park	18	S.V.
59	Mediterraneo Plaza	18	S.S.
60	Popular	18	S.S.
61	Vista Marella	18	S.S.
62	Y Transporte Comercial Arco Iris	18	M.
63	Alicante Guest House	19	S.S.
64	Lonigo	19	S.S.
65	Santa Elena	19	S.S.
66	Y Restaurante China House	19	S.M.
67	Central	20	S.M.
68	Florida	20	S.S.
69	Orion	20	S.M.
70	Paradise	20	U.
71	Polular Perla	20	S.M.
72	Porto Bello	20	L.U.
73	Posada De La Libertad	20	L.L.
74	Puerto Bello	20	L.L.
75	Royal King	21	L.P.
76	Y Restaurante Kilo 2	21	S.
77	Moligali	22	L.P.
78	Oasis	22	S.S.
79	A & Z	23	S.M.
80	Escalon Plaza Hotel	23	S.S.
81	H. Galeta	23	S.M.
82	El Paraiso De Apaneca, S.A. De C.V.	24	S.
83	Praderas De San Ignacio	24	CH.
84	Colonial	25	S.M.
85	Mini Hotel El Caminante	25	L.L.
86	Riviera Auto Hotel	25	S.S.
87	Nuevo Panamericano	26	S.S.
88	Continental Plaza Hotel	27	S.M.
89	Intl Puerto Bus	27	S.S.
90	San José	27	S.M.
91	Centinela	28	S.M.
92	Plaza Floresta	28	S.M.
93	Villa Serena	28	S.S.

94	Santa Fe	29	S.M.
95	San Francisco	30	L.U.
96	Y Restaurante Leones Marinos	30	S.M.
97	De Oriente	32	S.M.
98	La Palma	32	CH.
99	Monte Carlo	32	S.S.
100	Ronald	32	S.S.
101	San Francisco	32	M.
102	Campo Real	33	S.M.
103	Los Ancianos Centenarios	33	S.S.
104	Alamo	35	S.S.
105	Capital	35	S.S.
106	Imperial	35	S.S.
107	Mirador Plaza	35	S.S.
108	Plaza	35	S.
109	Royal Crown	35	S.M.
110	Villa Real Hotel	35	S.M.
111	Orbe	36	S.
112	Del Centro	37	S.M.
113	Milian's	38	S.M.
114	Millian's	38	S.M.
115	De Don Julio	40	S.M.
116	Migueleño	40	S.M.
117	Montecarlo	40	S.M.
118	Santa Rosa	40	S.S.

Medianos Hoteles Tipo Lago-Playa

No.	Nombre	Habitaciones	Departamento
1	Cuco Lindo	12	S.M.
2	Y Restaurante Playa Negra	12	L.U.
3	Posada Familiar	13	L.L.
4	El Malecon De Don Lito	14	L.L.
5	Sol Y Mar	14	L.L.
6	La Cabaña De Don Chepe	15	L.L.
7	Viña Del Mar	15	S.M.
8	Bar Y Restaurante Las Tunas	16	L.U.
9	Torremolinos	16	S.A.
10	Pacific Paradise Playa El Cuco	18	L.U.
11	Tropicana	18	S.S.
12	Y Restaurante Las Tunas	18	L.U.
13	Casa De Mar	19	L.L.
14	La Posada De Don Lito	19	L.L.
15	Roca Sunzal	19	L.L.
16	Rancho Estero Y Mar	22	S.S.
17	Y Restaurante Laínez	24	L.U.
18	Resort Las Hojas	26	L.P.
19	Vistalagos	28	S.S.

20	El Pacifico	29	L.L.
21	Izalco Cabaña Club	30	L.P.
22	Pacific Sunrise	30	L.L.
23	Torola Cabaña Club	30	L.U.

Medianos Hoteles Tipo Montaña-Ciudad Colonial

No.	Nombre	Habitaciones	Departamento
1	Restaurante Miramundo	11	CH.
2	Cayahuanca	12	CH.
3	Gigante	12	M.
4	La Posada De Suchitlán	12	C.
5	Y Restaurante Kilo 5	12	S.
6	La Cabaña De Tacuba	13	S.S.
7	Villas Suizas De Apaneca	14	A.
8	Casa De Cristal	15	S.A.
9	Perkin Lenca	17	M.
10	Restaurante Jardin De Celeste	17	A.
11	Cabañas De Apaneca	18	A.
12	Santa Leticia	19	A.
13	Mirador	20	S.
14	Agape	22	S.
15	Alicante Montaña	26	S.
16	Atami	30	S.S.
17	La Palma	32	CH.

Pequeños Hoteles Tipo Ciudad

No.	Nombre	Habitaciones	Departamento
1	Casa Blanca (B&B)	3	S.S.
2	Prashanti	3	CH.
3	San Benito	3	S.S.
4	Sevilla Guest House	3	S.S.
5	Complejo Turistico Moreno	4	S.M.
6	Lisa Guest House	4	S.S.
7	Casa de Huespedes Lauras	5	S.
8	Kent	5	S.S.
9	Perkin Real	5	M.
10	Rural Las Orquideas	5	A.
11	Towers Apartment Suites	5	S.S.
12	Villa Hotel Cook Bed And Breakfast	5	S.S.
13	Villa Ludy Casa De Huespedes	5	S.S.
14	Apart Hotel Valle Verde	6	S.S.
15	California	6	S.A.
16	Casa Austria	6	L.L.
17	Casa De La Amistad	6	S.S.
18	Casa Real Del Molino	6	CH.

19	Casa Real Del Molino	6	S.S.
20	Estadio	6	S.M.
21	Trópico Inn	6	S.M.
22	Casa De Huéspedes El Rincón	7	S.S.
23	Clementina Bed & Breakfast	7	S.S.
24	El Castillo Guest House	7	S.S.
25	Los Abetos	7	S.S.
26	Casa Blanca	8	A.
27	Hacienda Los Dos Sauces	8	L.L.
28	Maquilishuat	8	S.S.
29	Posada Del Encanto	8	S.
30	San Jose	8	A.
31	Casa Del Sauce	9	S.S.
32	El Ocaso	9	S.S.
33	Feliz Noche	9	S.S.
34	Madrid	9	S.M.
35	Myer's House B & B	9	S.S.
36	Oasis	9	M.
37	Posada De Don Quijote	9	S.M.
38	Royal Palace	9	L.U.
39	Y Restaurante Del Sol	9	S.M.
40	Atenas	10	S.M.
41	Berlin	10	S.S.
42	Casa Medieval	10	S.S.
43	El Diamante	10	L.L.
44	El Farolito	10	S.S.
45	El Viajero	10	S.M.
46	La Posada Del Angel	10	S.S.
47	Las Delicias	10	L.L.
48	Luigi	10	S.S.
49	Maria Jose Apart-Hotel	10	S.S.
50	Myers House	10	S.S.
51	Oasis	10	S.M.
52	Roosevelt	10	S.M.
53	Villa Real	10	S.S.

Pequeños Hoteles Tipo Lago-Playa

No.	Nombre	Habitaciones	Departamento
1	Rancho Mar El Delfin No 1	3	L.L.
2	Casa Metalio	4	S.
3	Mangos Lounge	4	L.L.
4	Tortuga Surf Lodge	4	L.L.
5	Y Restaurante La Sirena	5	L.P.
6	Cabañas Las Mojarritas	6	S.A.
7	Horizonte Surfcamp	7	L.L.
8	Oasis De Tasajera	7	L.P.
9	La Estancia	8	U.

10	Los Cobanos Village	8	S.
11	Mini Hotel Y Restaurante Mila	8	L.P.
12	Las Flores Surf Club	9	S.M.
13	Rick	9	L.P.
14	Bello Sol	10	L.L.
15	El Capricho Beach House	10	A.

Pequeños Hoteles Tipo Montaña-Ciudad Colonial

No.	Nombre	Habitaciones	Departamento
1	La Montaña Cabañas Y Eco-Turismo	3	CH.
2	La Palma	3	U.
3	Maria Mercedes	3	U.
4	Puerto Escobar	3	U.
5	Quechelah	3	CH.
6	Y Restaurante Nantal	3	S.A.
7	Cabañas Y Restaurante El Ocotal	4	M.
8	De Campobello	4	S.S.
9	Finca Los Andes	4	A.
10	Juayúa Inn	4	S.
11	Quinta El Carmen	4	A.
12	Y Restaurante El Chele	4	S.
13	Y Restaurante Los Almendros De San Lorenzo	4	C.
14	Brisas Del Pinar	5	S.
15	Doña Mercedes	5	S.
16	Jardin De Las Flores (Jardín Las Flores)	5	L.L.
17	Y Restaurante La Posada Del Cielo	5	CH.
18	Y Restaurante Montecristo	5	A.
19	Hotelito Casa Antigua (Suchitoto)	6	C.
20	La Bermuda	6	C.
21	La Casona De Los Vega	6	S.
22	Y Restaurante La Posada De San Ignacio	6	CH.
23	La Casa Mia	7	U.
24	La Montaña	7	S.S.
25	La Posada De Marquez	7	S.M.
26	2 Gardenias Hostal	8	C.
27	La Casa De La Tía Conchita	8	U.
28	Y Restaurante El Roble	8	CH.
29	El Pital High Land	10	S.S.
30	El Roble Hotel Y Restaurante	10	CH.
31	Las Flores De Eloisa Y El Jardin De Celeste	10	A.
32	Real Oasis Espino	10	U.
33	Restaurante Y Hostal Los Ranchos	10	S.S.

ANEXO 13.
Lista de Hoteles Visitados

Sonsonate

HOTEL PLAZA (SONSONATE)

HOTEL EL MIRADOR (SONSONATE)

HOTEL ORBE (SONSONATE)

LAURAS HOTEL (SONSONATE)

Ahuachapán

LAS CABAÑAS DE APANECA (AHUACHAPÁN)

Chalatenango

HOTEL Y RESTAURANTE EL ROBLE (CHALATENANGO)

HOTEL LA PALMA (CHALATENANGO)

HOTEL PRASHANTI (CHALATENANGO)

La Libertad

MALECON DE DON LITO (LA LIBERTAD)

ROCA SUNZAL (LA LIBERTAD)

HOSTAL LAS DELICIAS (LA LIBERTAD)

HOTEL SANTA FE (LA LIBERTAD)

La Paz

San Salvador

MINI HOTEL MILA (LA PAZ)

HOTEL VILLA REAL (SAN SALVADOR)

MARIA JOSE APART HOTEL (SAN SALVADOR)

HOTEL LOS ABETOS (SAN SALVADOR)

HOTEL BERLIN (SAN SALVADOR)

HOTEL KENT (SAN SALVADOR)

HOTEL ESCALON PLAZA (SAN SALVADOR)

HOSTAL LONIGO (SAN SALVADOR)

HOTEL ALAMO (SAN SALVADOR)

HOTEL ALICANTE (SAN SALVADOR)

HOTEL GOOD LUCK (SAN SALVADOR)

HOTEL OLINDA (SAN SALVADOR)

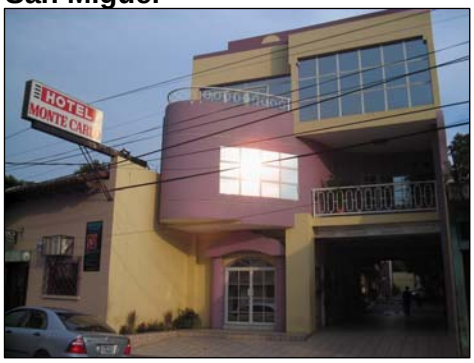
HOTEL VILLA SERENA ESCALÓN (SAN SALVADOR)

CASA AUSTRIA (SAN SALVADOR)

GUEST'S HOUSE HOTEL (SAN SALVADOR)

TAZUMAL GUEST'S HOUSE (SAN SALVADOR)

San Miguel



MONTE CARLO (SAN MIGUEL)

INN EL GUANACO (SAN MIGUEL)

CENTINELA (SAN MIGUEL)

VILLA REAL (SAN MIGUEL)

CHAPARRASTIQUE (SAN MIGUEL)

POPULAR PERLA (SAN MIGUEL)

ROOSEVELT (SAN MIGUEL)

OASIS (SAN MIGUEL)

Usulután

DEL CENTRO (SAN MIGUEL)

CASA DE HUESPEDES LA PALMA (USULUTAN)

La Unión

LA CASA MIA HOSTAL (USULUTAN)

HOTEL TOROLA CABAÑA CLUB (LA UNION)

HOTEL LAS TUNAS (LA UNION)

ANEXO 14.
Instrumentos de Diagnostico

- CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CUESTIONARIO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA RAMA HOTELERIA

Parte I: Generalidades

Nombre de la Empresa:_____Teléfono:_____
Dirección_____
Departamento:_____ Tipo de Hotel: _____
Numero de Habitaciones: _____
Capacidad instalada:_____
Precios :_____
Instituciones a las que están afiliados: _____
Años de Funcionamiento: _____
No. y Nombre de Sucursales o Establecimiento Hermanos: _____
Razón Social: _____
Épocas de mayor demanda: _____
Cuales son la Áreas de la empresa (Estructura Organizativa):

Misión y Visión:

Parte II: Área de Administración

1. ¿Han desarrollado en la empresa planes estratégicos?
   Si___ plazo: 1 año____ 2-3 años___ Más de 4 años___
   No___ (Si la respuesta es no pasar a la pregunta 5)

2. ¿Existe documentación de sus planes estratégicos?
   Si___ No___

3. ¿Quién o quienes hacen la planeación estratégica del Hotel?
   Dueño____ Dueño y Gerente ___
   Gerente___ Otros___Especifique:_____

4. ¿Quienes conocen acerca de la planeación estratégica del Hotel?
   Todo el personal____ Algunos del personal Administrativo y Operativo___
   Solo el Personal Administrativo ___
   Algunos del Personal Administrativo___
5. ¿En el Hotel trabajan con base a logro de Metas?
   Si___ No___ (Pasar a la pregunta 10)

6. ¿Quiénes son los responsables en el Hotel de Establecer metas?
   Dueño____ Encargado___ Nadie___ Otros___
   Gerente___ Todos___ Especifique:_____

7. ¿Mediante que parámetros se establecen las metas?
   Ventas___ Nivel Ocupación del hotel___ Otros__
   Utilidades___ Reducción de costos___ Especifique_____

8. ¿Quién es el encargado de verificar el cumplimiento de las metas?
   Dueño____ Todos___ Otros___
   Gerente___ Nadie___ Especifique:_____
   Jefe de unidad___

9. ¿Mediante con qué mecanismos se controlan las metas?
   Informes escritos___ Reportes Financieros___ Otros___
   Informes verbales___ Ninguno___ Especifique_____

10. ¿Todos los Empleados del Hotel conocen sus actividades, Obligaciones y Alcances (Toma de Decisiones-Autoridad) de su puesto?
    Si___ No___ Algunos____

11. ¿Las Actividades que cada empleado realiza en el Hotel son conocidas por todos los demás empleados (facilidad para sustituirse uno a otro)?
    Si___ No___ Algunos____

12. ¿Utilizan en el Hotel algún tipo de indicador para medir la Productividad?
    Si___ Cuales
    ___Cumplimiento de metas en un periodo ___Nivel de Demanda
    ___Ventas del periodo ___Cartera de Clientes
    ___Utilidad del periodo ___Otro Especifique_____
    No___

Parte III: Área de Recursos Humanos

13. ¿Cuales son los medios que utilizan en el hotel para dar a conocer las plazas vacantes?
    Recomendaciones___ Anuncios en la Empresa___
    Anuncios en periódicos___ Volantes___
    Agencias de Contratación___ Otros___ especifique:_____
14. ¿Cuál es el método de contratación de personal utilizado en el hotel?
    Entrevistas___ Prueba practica/Pasantías____
    Pruebas de Actitudes y Destrezas___ Otros____especifique_____

15. ¿Cómo estable el convenio entre Patrono – Empleado la empresa?
    Contrato Escrito___ Acuerdo Verbal___ Otros___Especifique
    Si contesta Contrato escrito pasar a la siguiente sino a la 17.

16. ¿Que tipo de contrato utiliza?
    Colectivo___ Individual___ Otros___
    Por Temporadas____ Prorrogable___ Especifique_____

17. ¿Exige que su personal este debidamente capacitado para el puesto?
    Si____ Nivel Mínimo_____ No___

18. ¿El Hotel capacita al personal con el que cuenta en alguna área?
    Si___ No___ (Pasar a la pregunta 20)

19. ¿Quien se encarga de capacitar al personal nuevo en el Hotel?
    Jefe Inmediato: ____ Empleado con experiencia___
    Existe un encargado de entrenamiento___
    Nadie___ Otros____especifique_____

20. Reciben capacitación por medio de otras entidades de apoyo?
    Si___Cuales
    ___CONAMYPE ___Asociación de hoteles
    ___FUNDAPYME ___Asociación de Pequeños hoteles
    ___FEPADE ___Corsatur
    ___INSAFORP ___Otro especifique: _____
    No___ (Pasar a la pregunta 22)
    21. ¿Con que Frecuencia se capacita al personal?
    De acuerdo a un programa_____
    Cada vez que se presenta la oportunidad___
    Cada vez que se presenta la necesidad___
    Otros____especifique_____

22. Poseen manuales del Puesto de Trabajo:

Si___ No___

23. ¿Utiliza algún tipo de incentivos con sus empleados a parte de los de Ley?

Si___Cuales

___Capacitación ___Seguros de vida

___Aumento de Salarios ___Viáticos

___Bonos ___Otros Especifique_____

No___

24. ¿Tienen algún programa para motivar la productividad del personal?

Si____ No____

25. ¿Quien se encarga de realizar la evaluación del desempeño?

Dueño____ Persona encargada___ Nadie___ (Pasar a la pregunta 27)

Jefe Inmediato___ Compañero de trabajo___ Otro___especifique_____

26. Como mide el desempeño de sus empleados:

Ventas___

Opinión del cliente___

Control de Ausencias___

Otros___Especifique_____

27. Con que frecuencia se realiza el pago a los empleados del Hotel:

Semanal___ Quincenal___ Mensual____ Otro___especifique_____

28. ¿Cuál es el principal problema con el que se enfrenta el hotel al momento de contratar personal? (seleccione solo uno)

Mano de Obra poco calificada___ Otro___Especifique _____

Sindicatos ___ Ninguno___

Abandonos___

Parte IV: Área de Finanzas

29. ¿Tiene subcontratada su contabilidad?

Si___ No___

30. ¿Como registra sus ingresos y gastos?

Contabilidad Formal__ Libro Único___ Ninguno___ Otro___especifique_____

31. ¿Cuál es el método que utiliza el hotel para asignar los costos operativos al precio del servicio?

Sumando el total de los costos de materias primas y otros generales___
Sumando el total de costos de materia prima más la mano de obra y otros gastos ___
Sumando el total de costos de materia prima, mano de obra y gastos en general___

32. ¿Cuando realiza una inversión para el hotel de donde obtienen sus recursos?

Propios___ Bancos___ Mixtos___ Otros___especifique:_____

33. Cantidad de Proveedores que posee:

0-2 proveedores___ 3-6 proveedores___ Más de 7___

34. El o los Proveedores son de origen:

Local___ Extranjero___ Mixto (Local – Nacional___ Nacional)___

35. ¿Por que criterio ha seleccionado a su proveedor?

Cercanía___ Servicio___ producto___ Especifique_____
Conveniencia___ Calidad del Otro___ _____

36. Las condiciones de compra con sus proveedores son:

Al contado___ Al Crédito___tiempo___ Otro___ especifique_____

37. ¿Como considera el servicio que le da su proveedor?

Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo____

38. ¿Que tan rentable considera su negocio en la actualidad?

Malo___ Regular___ Bueno___ Excelente___

Parte V: Área de Mercadeo

39. ¿Como se da a conocer el hotel al público?

Radio___ Televisión___ Otros___
Periódicos___ Revistas___ especifique_____
Volantes___ Internet____

40. ¿Existe algún tipo de promoción para motivar a sus clientes?

Programa de clientes frecuentes___ Paquetes de temporada ___
Paquetes familiares o de grupo ___ Otros___ Especifique:_____
Paquetes promociónales ___

41. ¿Cuál es la forma de pago para la adquisición de los servicios del hotel?
Crédito___ Contado___ Cheque_____ Contratos___ Otros___

42. ¿El origen de las personas que se hospedan en su hotel en su mayoría es?
Extranjero___ Nacional___ Local___ Otros_____

43. ¿La forma en que sus precios han sido establecidos son?
Fijos___ Variables___ Criteriales___ Rangos___
Otros____Especifique_____

44. En los últimos dos años, cual es la tendencia que ha tenido la demanda de su hotel?
Decreciente___ Creciente___ Estable___

45. ¿Cuál es la expectativa de crecimiento para los próximos meses?
_____.

46. ¿Cuál es la estrategia para asegurar este crecimiento?
Planes de acción___
Actividades Esporádicas___
Aprovechamiento de Oportunidades___
Ninguna____
Otros___ Especifique_____

Parte VI. Área de Operaciones

47. ¿Qué otros servicios ofrece además del alojamiento?
Ninguno___ Restaurante____ Tours___ Lavandería___
Otros___Especifique:_____

48. ¿Qué tipo de informes se manejan en la empresa?

a. Recepción

Registro de habitaciones disponibles	
Estadía promedio de visitantes	
Cuenta de gastos por habitación	
Consumo promedio por visitante	
Otros	

b. Alojamiento

Inventario de insumos para habitaciones (Accesorios de baño, toallas, jabones, sabanas, etc.)	
Solicitud de mantenimiento de la habitación	
Utilización de equipo extra (camas, mesas, sillas, cunas, etc.)	
Inventario de accesorios de habitación	
Otros	

c. Servicios Anexos

Consumo de la habitación	
Niveles de demanda del servicio	
Consumo promedio del servicio	
Otros	

49. ¿Manejan algún tipo de inventario en el hotel?

Si___ No___ (pase a pregunta 50)

50. ¿De qué forma valora el inventario que se maneja en el hotel?

PEPS___ UEPS___ Inventario Promedio___ Otros___Especifique_____

51. ¿En base a que criterios determina el reabastecimiento de los recursos?

Orden de compra___
Pronostico de ventas___
Chequeo físico___
Otros___ Especifique___

52. ¿Realiza algún tipo de mantenimiento a las instalaciones?

Si___ No___ (Pase a la pregunta 54)

53. ¿Que tipo de mantenimiento realiza?

Preventivo___ Correctivo___

54. ¿El personal para el mantenimiento del hotel es?

Subcontratado___ Permanente___Cuantos___ Otros___Especifique____

55. ¿Que equipo de Higiene y Seguridad proporciona el hotel?
    Uniformes___ Gorros___ Guantes___ Gabachas___
    Extintores___ Señalización___ Ninguno___ Otros___Especifique_____

56. ¿Se realizan algunas pruebas para medir la calidad del hotel?
    Si ___ Cuales_____ No___

57. ¿Ha recibido alguna observación, sugerencia o queja por parte de las personas que visitan el hotel?
    Si_____ No_____
    _____
    _____

COMENTARIOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ENTREVISTA PARA LA CADENA DE VALOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA RAMA HOTELERIA

Nombre de la Empresa:_____

OFERTANTE

6. ¿Cual es la secuencia de pasos que un cliente sigue desde el momento que busca satisfacer su necesidad de alojamiento hasta que registra su salida del hotel?
7. ¿Las actividades de mercadeo (internas) permiten que el hotel sea cotizado con gran frecuencia?
8. ¿Cuanto tiempo se puede demorar un cliente para recibir una cotización formal por parte del hotel?
9. ¿La cantidad promedio de personas registradas en el hotel diariamente es de?
10. ¿Los huéspedes que se registran en el hotel han reservado sus habitaciones con cuanto tiempo de anticipación?
11. La cantidad promedio de días que los huéspedes suelen quedarse alojados en el hotel es?
12. ¿Que porcentaje de sus clientes que los visitan por primera vez suelen regresar al hotel?
13. ¿De los huéspedes que solicitan los servicios del hotel, que porcentaje forman parte de sus clientes frecuentes?
14. ¿Cuál es el consumo promedio diario de un cliente?
15. ¿Que tipo de cliente considera usted que es mas conveniente para el hotel?
16. ¿Cuál es el origen del cliente más frecuente?
17. ¿Generalmente cuál es el motivo de visita para el cliente más frecuente?
18. (Si existe personal dedicado exclusivamente a las actividades de promoción del hotel) ¿Cual es la cantidad de personal que se dedica a las actividades de promoción del hotel?
19. (Si posee personal que se dedica a otras actividades aparte de las de promoción del hotel) ¿Que porcentaje de tiempo dedica a las actividades de promoción?
20. ¿A cuánto asciende su inversión en actividades de mercadeo?
21. ¿Cuál es el horario normal de trabajo para los empleados?
22. ¿Cuenta con convenios, contratos o algún tipo de relación formal con alguna entidad que atraiga clientes a su negocio? ¿Cuántas y cuales son esas entidades?
23. Los proveedores de clientes (operadores turísticos, organizaciones de promoción de turismo, mercadeo externo, etc.) promueven una cantidad promedio de clientes del? ___%

24. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo considera la importancia de sus proveedores de clientes turísticos? (siendo 1 la de menor importancia y 5 de máxima importancia)
25. ¿Qué aspectos le gustaría que su proveedor de clientes mejorara con el fin de lograr un mejor trabajo en equipo?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ENTREVISTA PARA LA CADENA DE VALOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA RAMA HOTELERIA

Edad	Hotel que visita
Sexo	Usuario individual
Lugar de procedencia	Usuario grupal

CLIENTE

1. ¿Cual es la principal expectativa con respecto a los hoteles de este tipo?
2. ¿Que aspectos considera importantes en el momento de seleccionar un hotel?
3. ¿Que aspecto evalúa para medir la calidad de un hotel?
4. ¿De una escala de 1-5 que valoración le otorga al servicio del personal del hotel?
5. ¿De una escala de 1-5 que valoración le otorga a las instalaciones del hotel?
6. ¿De una escala del 1 al 10 que grado de satisfacción a logrado obtener en este hotel?
7. ¿Cuáles han sido sus quejas en ocasiones anteriores y cuantas veces han ocurrido tales quejas?

QUEJA	FRECUENCIA

LISTA DE CHEQUEO

HOTEL

Instalaciones del Hotel		**Servicios Extras del Hotel**	
Piscina	☐	Tour Personalizado	☐
Equipo De Piscina	☐	Acceso a Internet	☐
Juegos Recreativos	☐	Lavandería	☐
Área de Jardín	☐	Seguridad Privada	☐
Muebles De Jardín	☐	Valet Parking	☐
Sala Común	☐	Botones	☐
Terraza (Sillas Y Mesas)	☐		
Capilla	☐		
Estacionamiento Privado	☐		
Restaurante (Cafetería)	☐		
Bar	☐		
Salón de Reuniones	☐		

HABITACIONES

Muebles		**Extras de la Habitación**	
Cama	☐	Radio	☐
Respaldo para cama	☐	Despertador	☐
Mesa de noche	☐	Televisor con cable	☐
Lámpara de noche	☐	Cama adicional	☐
Gavetero	☐	Agua para beber	☐
Colgadores de ropa	☐	Aire acondicionado	☐
Closet	☐	Sonido central	☐
Espejo	☐	Teléfono	☐
Sillones o sillas	☐	Guía Telefónica	☐
Escritorio	☐	Comida a la Carta	☐
Mesa de sala	☐	Desayuno Incluido en la Habitación	☐
Ventilador	☐	Cochera para cada habitación	☐
Alfombras	☐		
Reloj	☐		
Mini refrigerador	☐		
Accesorios decorativos	☐		

Baño

Privado ☐ **Común** ☐

Lavamanos	☐	Jabón	☐
Espejo	☐	Toallas	☐
Inodoro	☐	Shampoo	☐
Ducha con agua caliente	☐	Papel Higiénico	☐
Tina	☐	Basurero	☐

ANEXO 15.

Tabulacion de Generalidades

Los resultados para el área de Generalidades se analizaran de acuerdo a los criterios que se consideren más importantes, ya sea tamaño de hotel o tipo de hotel, de tal forma que su interpretación posea un verdadero significado lógico y relevante para el diagnóstico.

a. Número de habitaciones

Los hoteles ofrecen diversos tipos de habitaciones, nombradas por su capacidad de alojamiento, la habitación sencilla es la que puede alojar solamente a una persona, y no se relaciona con los servicios y accesorios que ofrece la habitación. La doble puede alojar a dos personas y así sucesivamente, hasta llegar a la que puede alojar a cinco personas.

- **Análisis por Tamaño de los Hoteles**

La variedad de habitaciones (sencillas, dobles, etc.) que un hotel puede tener también se relaciona con el tamaño del negocio, es decir, si el hotel es mediano, tiende a ofrecer mas habitaciones sencillas y dobles que cuádruples y triples, los resultados de la investigación se pueden observar en los siguientes cuadros resumen:

NÚMERO DE HABITACIONES SENCILLAS POR TAMAÑO

Tamaño del hotel	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Si	24	88.89%
	No	3	11.11%
Pequeño	Si	13	81.25%
	No	3	18.75%
Total general		**43**	**100.00%**

NÚMERO DE HABITACIONES DOBLES POR TAMAÑO

Tamaño del hotel	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Si	24	88.89%
	No	3	11.11%
Pequeño	Si	12	75.00%
	No	4	25.00%
Total general		**43**	**100.00%**

NÚMERO DE HABITACIONES TRIPLES POR TAMAÑO

Tamaño del hotel	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Si	18	66.67%
	No	9	33.33%
Pequeño	No	12	75.00%
	Si	4	25.00%
Total general		**43**	**100.00%**

NÚMERO DE HABITACIONES CUÁDRUPLES POR TAMAÑO

Tamaño del hotel	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	No	22	81.48%
	Si	5	18.52%

	No	14	87.50%
Pequeño	Si	2	12.50%
Total general		**43**	**100.00%**

NÚMERO DE HABITACIONES QUÍNTUPLES POR TAMAÑO

Tamaño del hotel	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	No	26	96.30%
	Si	1	3.70%
Pequeño	No	15	93.75%
	Si	1	6.25%
Total general		**43**	**100.00%**

Las siguientes conclusiones se han determinado de acuerdo a los tamaños de hoteles que se están estudiando:

HOTELES MEDIANOS

En este tamaño de hoteles predominan las habitaciones sencillas y dobles en igual porcentaje de 88.89%, le siguen las habitaciones triples con un 66.67%. Puede decirse que en este tamaño de hoteles predominan estos tres tipos de habitaciones. Las habitaciones cuádruples y quíntuples no son frecuentes en los hoteles y únicamente las poseen el 18.52% y el 3.70% respectivamente.

Los hoteles medianos en el salvador poseen habitaciones sencillas, dobles y triples.

HOTELES PEQUEÑOS

En este tamaño de hoteles predominan las habitaciones las Sencillas y dobles con 81.25% y 75.0% respectivamente. En lo que respecta a los otros tipos de habitaciones se tiene que las triples representan el 9.30%; las habitaciones cuádruples representan el 4.65% y finalmente las habitaciones quíntuples representan solamente el 2.33%

Los pequeños hoteles en el salvador poseen habitaciones dobles y sencillas.

- **Análisis por tipos de Hoteles**

A continuación se presentan las tablas donde se resume la existencia del tipo de habitaciones en los hoteles. Cada tabla se refiere al tipo de la habitación.

NÚMERO DE HABITACIONES SENCILLAS POR TIPO

Tipo de Hotel	Sencillas	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	27	93.10%
	No	2	6.90%
Lago-Playa	Si	6	100.00%
Montaña-ciudad colonial	No	4	50.00%
	Si	4	50.00%
Total general		**43**	**100.00%**

NÚMERO DE HABITACIONES DOBLES POR TIPO

Tipo de Hotel	Dobles	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	23	79.31%
	No	6	20.69%
Lago-Playa	Si	6	100.00%
Montaña-ciudad colonial	Si	7	87.50%
	No	1	12.50%
Total general		**43**	**100.00%**

NÚMERO DE HABITACIONES TRIPLES POR TIPO

Tipo de Hotel	Triples	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	15	51.72%
	No	14	48.28%
Lago-Playa	No	4	66.67%
	Si	2	33.33%
Montaña-ciudad colonial	Si	5	62.50%
	No	3	37.50%
Total general		**43**	**100.00%**

NÚMERO DE HABITACIONES CUÁDRUPLES POR TIPO

Tipo de Hotel	Cuádruples	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	26	89.66%
	Si	3	10.34%
Lago-Playa	No	6	100.00%
Montaña-ciudad colonial	No	4	50.00%
	Si	4	50.00%
Total general		**43**	**100.00%**

NÚMERO DE HABITACIONES QUINTUPLES POR TIPO

Tipo de Hotel	Quíntuple	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	29	100.00%
Lago-Playa	No	6	100.00%
Montaña-ciudad colonial	No	6	75.00%
	Si	2	25.00%
Total general		**43**	**100.00%**

De acuerdo a los resultados anteriores se pueden establecer conclusiones acerca del tipo de habitaciones que se ofrecen en los hoteles que se han investigado:

HOTELES DE CIUDAD

En los hoteles de ciudad el 93.10% de los hoteles posee habitaciones sencillas, siendo el tipo de habitación más frecuente en los hoteles de este tipo, ya que según se incrementa la cantidad

de personas que pueden alojarse en la habitación, así va disminuyendo la presencia de las habitaciones múltiples en este tipo de hotel. Tal es el caso que las habitaciones dobles acumulan el 79.31%.

Los demás tamaños de habitaciones, triples, cuádruples y quíntuples se presentan en pocos hoteles de ciudad como lo indican los porcentajes establecidos.
Las habitaciones de los hoteles de ciudad son sencillas y dobles.

HOTELES DE LAGO-PLAYA
En hoteles de lago-playa la oferta de habitaciones sencillas equivale al 100% de los hoteles encuestados, las de mayor capacidad van decreciendo en cuanto a oferta por esta clase de hoteles. Las habitaciones dobles son ofrecidas a los clientes en razón igual a las sencillas, es decir el 100% también. Le siguen las habitaciones triples con un 33.33%, pero los otros dos tamaños también son poco frecuentes.

Los pequeños y medianos hoteles de Lago-Playa en El Salvador ofrecen habitaciones sencillas y dobles.

HOTELES DE MONTAÑA-CIUDAD COLONIAL
En este tipo de hoteles en cuanto a la oferta de habitaciones sencillas se tiene una oferta del 50%, En habitaciones dobles el aporte es del 87.50%. Las habitaciones triples con un 37.50%. Finalmente en habitaciones quíntuples los hoteles de esta clase aportan hasta un 25% de presencia en el sector estudiado, cabe recalcar que este tipo de hoteles prácticamente son los únicos que presentan habitaciones para 5 personas, esto se debe a que se ofrecen cabañas, pero se toman en cuenta como habitaciones.
Los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial en El Salvador ofrecen habitaciones dobles.

b. Instituciones de afiliación de los hoteles

Existen algunas entidades donde los hoteles pueden estar afiliados o asociados, de tal forma que permiten que el sector se formalice, aunque se tiende a favorecer a los hoteles que se encuentran en las zonas mas desarrolladas, es decir, los negocios fuera del A.M.S.S. tienden a no conocen sobre la posibilidad de ser socios de estas entidades o por otro lado no conocen los procedimientos para lograr asociarse.

Instituciones de afiliación de los hoteles

Instituciones a las que están afiliados	Frecuencia	Porcentajes
No	30	69.77%
Asociación de Pequeños Hoteles	6	13.95%
CORSATUR	3	6.98%
Asociación de Hoteles	2	4.65%
Asociación de Restaurantes de El Salvador	1	2.22%
Corporación Española de Empresas de Turismo	1	2.33%
CASATUR	1	2.33%
Comité de Turismo de la Zona	1	2.33%
Total general	*43*	

Como resultados se han obtenido que de todos los hoteles visitados el 69.77% no se encuentra afiliado a ninguna asociación o institución que fomente el turismo, lo que repercute en la falta de

capacitaciones y de información actualizada sobre los servicios hoteleros en general, solamente el 13.95% de los hoteles forman parte de la Asociación de Pequeños Hoteles y el 6.98% se encuentra con CORSATUR. Esto se considera negativo para el sector puesto que demuestra que la asociatividad no es fomentada adecuadamente para mejorar el turismo de este sector y en general a nivel nacional.

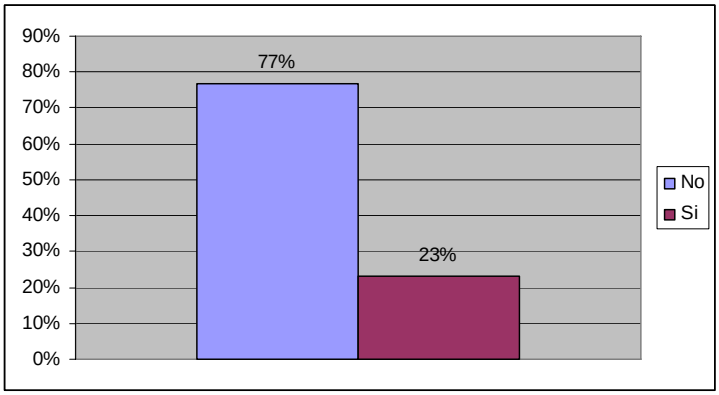
Los pequeños y medianos hoteles en El Salvador de todos los tipos estudiados no se encuentran afiliados a ninguna asociación en la actualidad.

c. Establecimientos Hermanos

Como puede observar es poco frecuente que los hoteles posean algún establecimiento hermano, similar a una cadena de negocios, a pesar de ello cerca del 23% de los hoteles cuentan con un establecimiento que pertenece a la misma asociación o dueño.

Hoteles que tienen establecimientos hermanos

Opciones	Frecuencia
No	33
Si	10
Total general	*43*



En la mayoría de los casos no se cuenta con otro establecimiento comercial, únicamente el visitado durante el diagnóstico, equivale al 77% de los empresarios, que no cuentan con establecimientos hermanos al hotel.

Los pequeños y medianos hoteles en El Salvador de todos los tipos indagados no pertenecen a alguna cadena de hoteles, o a un mismo dueño.

d. Existencia de Razón Social.

Esto se refiere a la forma cómo se encuentra registrada la empresa, ya que existen hoteles que iniciaron de manera informal como empresas familiares, pero con el tiempo se han convertido en una sociedad, aunque solo le pertenezca a un individuo; en otros casos las empresas está conformada por una sociedad que posee una organización un tanto más formal.

EXISTENCIA DE RAZÓN SOCIAL

Razón Social Opciones	Total	Porcentaje
Si	22	51.16%
Persona Natural	12	27.91%
No	9	20.93%
Total general	43	100.00%

Mediante la investigación se logra identificar que el 51.16% de los hoteles se encuentran oficialmente establecidas como sociedades, mientras que la proporción de hoteles registrados como persona natural sigue siendo fuerte con un 27.91% del total de empresas.
Los hoteles pequeños y medianos en El Salvador se encuentran registrados como una Sociedad.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la existencia de razón social por tamaño de hotel.

EXISTENCIA DE RAZÓN SOCIAL POR TAMAÑO DE HOTEL

Tamaño del hotel	Opciones	Total	Porcentaje por Tamaño
Mediano	Si	16	59.26%
	Persona Natural	6	22.22%
	No	5	18.52%
Total Mediano		**27**	**100.00%**
Pequeño	Si	6	37.50%
	Persona Natural	6	37.50%
	No	4	25.00%
Total Pequeño		**16**	**100.00%**
Total general		43	

Del total de hoteles medianos el 59.26% se encuentran establecidos como sociedades y como personas naturales el 22.22% del total de hoteles medianos. En conclusión los medianos hoteles se encuentran registrados como sociedades.

En los hoteles pequeños las opciones, de persona natural y de asociación se encuentran iguales con 37.5% del total de estos. Por lo que no se puede diferenciar una preferencia clara. Los pequeños hoteles en El Salvador se encuentran registrados como sociedades y como personas naturales de igual forma.

e. Época de Mayor demanda

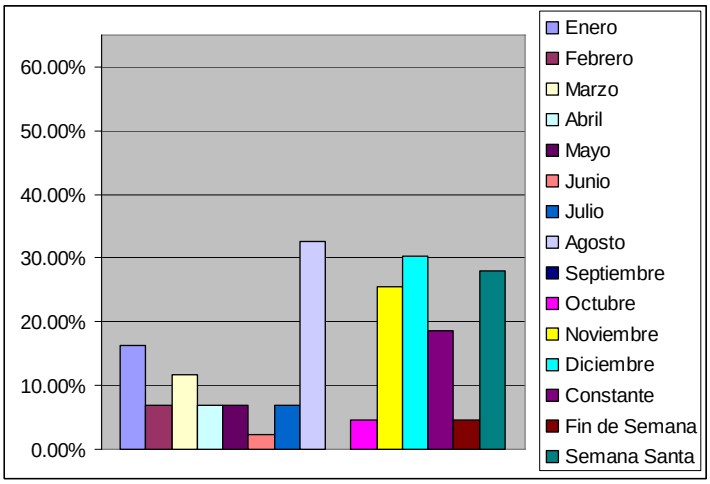
Mediante la Investigación se Identifican los periodos en los cuales se tienen mayor demanda en los hoteles.

- **Análisis General**

Para poder establecer de manera general los resultados de la época de mayor demanda, se utilizan los resultados de la encuesta junto al total de hoteles investigados en la muestra, los cuales manifestaron lo siguiente:

Demanda

Mes	Frecuencia	Porcentaje
Agosto	14	32.56%
Diciembre	13	30.23%
Semana Santa	12	27.91%
Noviembre	11	25.58%
Constante	8	18.60%
Enero	7	16.28%
Marzo	5	11.63%
Febrero	3	6.98%
Abril	3	6.98%
Mayo	3	6.98%
Julio	3	6.98%
Octubre	2	4.65%
Fin de Semana	2	4.65%
Junio	1	2.33%
Septiembre	0	0.00%
Total de hoteles	**43**	



Las mejores épocas de demanda para el servicio de alojamiento según los hoteles encuestados son: Agosto, Diciembre y la Semana Santa con un 32.56%, 30.23% y un 27.91% respectivamente, lo que indica que son los mejores meses para las empresas de servicio de alojamiento. Además cabe mencionar que el mes de Noviembre también presenta una frecuencia alta con un 25.58% y en general existe un pequeño porcentaje de hoteles que percibe la demanda como constante a lo largo del año siendo esta de un 18.60%.

Las épocas de demanda más altas para los pequeños y medianos hoteles en El Salvador son los meses de Agosto, Diciembre y la Semana Santa.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Para determinar las conclusiones de acuerdo al tipo de hotel encuestado se han definido en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 302: Demanda por Tipo de Hotel

Tipo de Hotel	Época Mayor Demanda	Total	Porcentaje por tipo
	Noviembre	10	34.48%
	Agosto	7	24.14%
	Constante	6	20.69%
	Diciembre	5	17.24%
	Semana Santa	5	17.24%
	Enero	4	13.79%
	Febrero	3	10.34%
	Marzo	3	10.34%
	Mayo	3	10.34%
	Julio	3	10.34%
	Abril	2	6.90%
	Junio	1	3.45%

	Octubre	1	3.45%
	Septiembre	0	0.00%
Total Ciudad		**29**	
Hoteles de Lago-Playa	Diciembre	5	83.33%
	Agosto	4	66.67%
	Semana Santa	3	50.00%
	Fin de Semana	2	33.33%
	Marzo	1	16.67%
	Abril	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-ciudad colonial	Semana Santa	4	50.00%
	Enero	3	37.50%
	Agosto	3	37.50%
	Diciembre	3	37.50%
	Constante	2	27.00%
	Marzo	1	12.50%
	Octubre	1	12.50%
	Noviembre	1	12.50%
Total Montaña-ciudad colonial		**8**	

HOTELES DE CIUDAD

Consideran los meses de Noviembre y Agosto como las épocas donde les solicitan frecuentemente el servicio de alojamiento, con un 34.48% y un 24.14 respectivamente, El 20.69% de los hoteles de ciudad consideran su demanda como constante a lo largo del año, lo cual es importante recalcarlo, la Semana Santa y Diciembre representan el cuarto lugar en época de mayor demanda para este tipo de hotel con un 17.24%.

La época de mayor demanda para los pequeños y medianos hoteles de ciudad son los meses de noviembre y agosto.

HOTELES DE LAGO-PLAYA

La época de mayor demanda de servicios son los meses de Diciembre, Agosto y las vacaciones de Semana Santa con el 83.33%, 66.67%, y 50.00% respectivamente. Este tipo de hoteles no tiene una demanda constante, aunque con regularidad los fines de semana son frecuentados, porque así lo expresa el 33.33% de hoteles de este tipo.
Los pequeños y medianos hoteles de tipo Lago-Playa poseen como época de mayor demanda los meses de Diciembre, Agosto y Semana Santa.

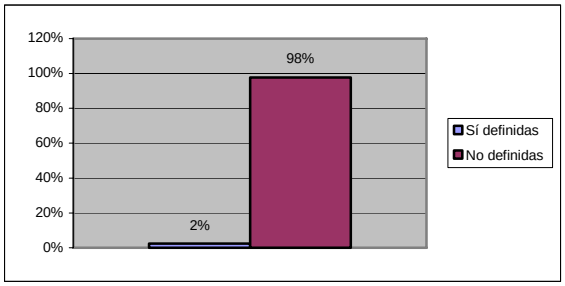
HOTELES DE MONTAÑA-CIUDAD COLONIAL

El 50.00% coincide en que la época de Semana Santa existe gran demanda de servicios de alojamiento siendo este el primer lugar. En segundo lugar se considera como épocas de mayor demanda de servicios los meses de Enero, Agosto y Diciembre en un 37.50% respectivamente a cada mes, porcentaje obtenido del total de hoteles para cada tipo.

f. Definición de Visión y Misión

Como aspectos importantes en Sistemas de Gestión Empresarial, la determinación de la Visión y Misión de la empresa permite establecer el camino hacia la mejora continua, sin embargo en el sector investigado solamente el 2% de las empresas tiene definida la Visión y la Misión de Negocio, el resto no cuenta con estos elementos importantes, lo cual dificulta el progreso de las empresas al no definir un punto o meta a cumplir en el transcurso del tiempo. Los resultados se muestran a continuación.

Visión	Misión	Total	Porcentaje
No	No	42	98%
Si	Si	1	2%
Total general		**43**	**100%**



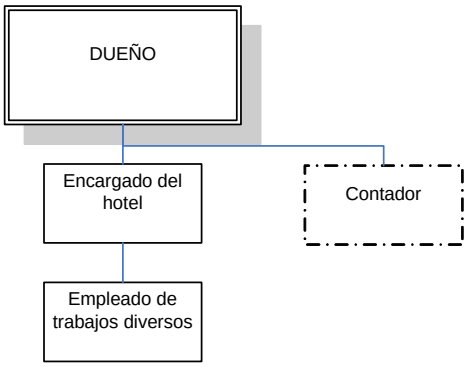
El 98% de los Hoteles no tienen establecida la Visión y Misión, este es un aspecto negativo, la falta de estos elementos refleja la falta de organización y consolidación de las empresas como negocios con perspectiva de mejora, al no contar con objetivos a cumplir en un tiempo definido.

Los pequeños y medianos hoteles en El Salvador no tienen definida una misión y visión del negocio.

g. Estructura Organizativa.

Este punto de evaluación es particularmente difícil de definir en términos generales, puesto que la organización es diversa entre los hoteles. A pesar de tantas diferencias se ha logrado identificar un patrón general para los hoteles Medianos y los Hoteles pequeños, los cuales se mantienen similares también para los tres tipos que se han estudiado.

Para los hoteles pequeños se tiene lo siguiente:



Estructura Organizativa General de un hotel Pequeño

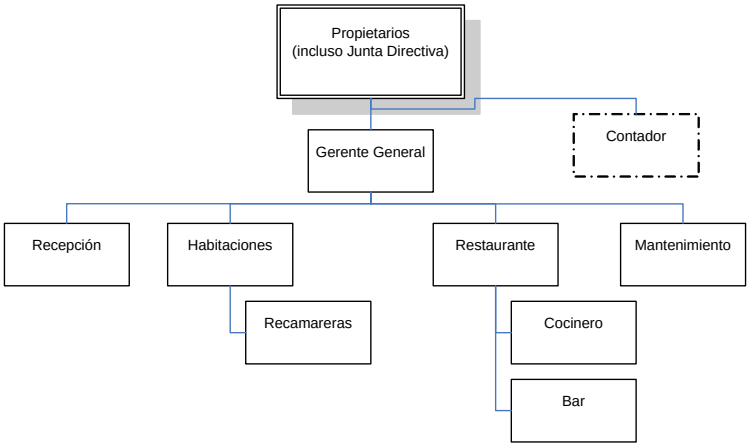
En esta Estructura:

- El Dueño prácticamente dirige el negocio, el que toma decisiones en todo momento y a quien el personal debe consultar para realizar la mayoría de sus actividades. Solo es un dueño y a lo sumo llegan a ser dos o tres, los cuales son miembros de la misma familia.
- El encargado del hotel es la persona que en ocasiones se encuentra en la recepción y la asignación de los huéspedes a sus habitaciones, así como de organizar el trabajo de los empleados en general. Ordinariamente también es un solo encargado, aunque pueden ser dos.
- El Contador es una persona externa al hotel que lleva la contabilidad del negocio y que se entiende directamente con el dueño del negocio.

- Los empleados de trabajos diversos son los encargados de realizar tareas de limpieza, en ocasiones tareas de cocina en cafetería/restaurante y mantenimiento de las instalaciones. Su número va desde una persona hasta un máximo de 3 personas en este nivel.
- Como puede observarse es una organización lineal, con pocas excepciones en el hotel pequeño, el patrón se repite en hoteles de lago-playa, montaña-ciudad colonial y hoteles de ciudad.

Para los hoteles de tamaño mediano se cuenta con una estructura un tanto más desarrollada que la de hoteles pequeños, la cual se detalla a continuación:

Estructura Organizativa General de un hotel Mediano



- Existe un Propietario o propietarios, en algunos casos puede ser una Junta Directiva formal, como parte de una Asociación del Negocio, la cual toma las decisiones más importantes.
- El Gerente General, se encarga de administrar todas las áreas en las que se divide un hotel mediano, existen casos en que el Gerente también es el encargado del hotel, o recepcionista; en esencia el esquema se mantiene, sin embargo si el puesto no se denomina gerencia, se le nombra encargado del negocio, en este caso pueden ser hasta 3 personas.
- El contador, en los hoteles medianos es una persona externa quien se encarga de la contabilidad de la empresa.
- La Recepcionista es quien realiza las negociaciones con el cliente, sobre precios y estadía. En hoteles más grandes se separa la función de cotización de la recepción y se crea al encargado de ventas y cotizaciones, pero como estándar en hoteles medianos, recepción realiza las actividades de ambos cargos. Suele ser una persona por turno de trabajo la que ocupa el puesto.
- En habitaciones, se encuentra un encargado (o el mismo Gerente) quien organiza y controla el trabajo para las personas encargadas del servicio a las habitaciones.
- Recamareras, puede ser desde una persona hasta 5 como máximo para hoteles de tamaño mediano.
- En restaurante suele encontrarse a una persona encargada de la cocina y a los ayudantes o camareros, que pueden ser hasta 3 como máximo, y uno está asignado al servicio de bar, si es necesario prestar el servicio.
- El mantenimiento de las instalaciones puede ser realizado por una persona, hasta un máximo de hasta 5 personas en los hoteles medianos.

El manejo del hotel tiende a ser más fácil, debido a que se han delegado ciertas responsabilidades en otros puestos de trabajo, no recae la toma de decisiones solamente en el Dueño o el Encargado del negocio, aunque en empresas de carácter familiar siempre se da que los empleados con buen dominio de su puesto y toma de decisiones deben consultar en cada ocasión al dueño del negocio.

ANEXO 16. RESULTRADOS AREA ADMINISTRATIVA.

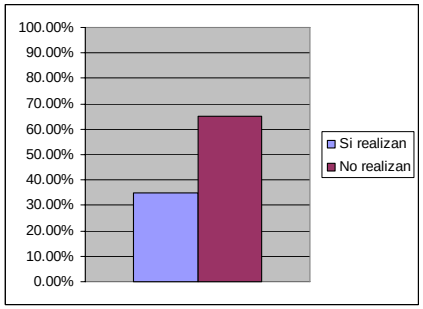
Pregunta 1. ¿Han desarrollado en la empresa planes estratégicos?

En esta pregunta primero se investiga la realización o no de la planeación dentro del hotel, para luego determinar los plazos para los cuales se hace la planeación.

- **Análisis General**

Los resultados obtenidos para la pregunta en general se muestran a continuación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si realizan	15	34.88%
No realizan	28	65.12%
Total general	**43**	

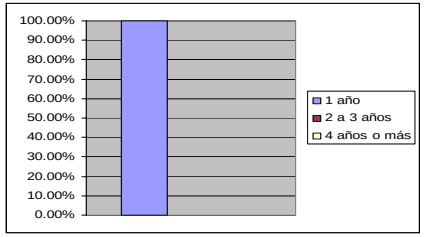


El 34.88% de los hoteles hacen planeación estratégica. Este es un resultado negativo y poco favorable puesto que el 100% de los hoteles deberían contar con planes a futuro del negocio.

A continuación se muestran los periodos para los cuales se planifica en los hoteles, considerando como universo únicamente aquellos que hacen planeación.

Tiempo visualizado para planes estratégicos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 año	15	100.00%
2 a 3 años	0	0.00%
4 años o más	0	0.00%
Total general	**15**	



El 100% de los hoteles que respondieron que hacen planes estratégicos coinciden en que sus planes son para un año, o sea de corto plazo. Esto indica que el sector tiene incertidumbre por cambios impredecibles en la demanda, lo cual es razonable por ser un servicio, cuya demanda es variante año con año y que se relacionada con los turistas, sin embargo esto no justifica la falta de planeación.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 1 según el tamaño de hotel

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	No	14	51.85%
	Si	13	48.15%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	No	14	87.50%
	Si	2	12.50%
Total Pequeño		**16**	

El 51.85% de los Hoteles medianos no hacen planeación mientras que un 87.50% de los pequeños no hace planeación, mostrando para ambos tamaños la falta de lineamientos bajo los cuales deba guiarse la empresa.

Los medianos y pequeños hoteles no realizan la planeación del negocio, lo que es una muestra de la poca preparación en el área administrativa de estas empresas.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los resultados para los hoteles que realizan planeación estratégica según una agrupación por tipos de hoteles es la siguiente:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	20	68.97%
	Si	9	31.03%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No	1	16.67%
	Si	5	83.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	No	7	87.50%
	Si	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

El 68.97% de los hoteles de tipo ciudad no hacen planeación del negocio, siendo para los hoteles de tipo Montaña-Ciudad Colonial este porcentaje también elevado representado por el 87.50%, en cambio los de tipo Lago-Playa tienen un porcentaje de 83.33% que si realiza la planeación, esto nos muestra que los hoteles de tipo Lago-playa son los que le dan a la planeación la importancia debida para asegurar su desarrollo.

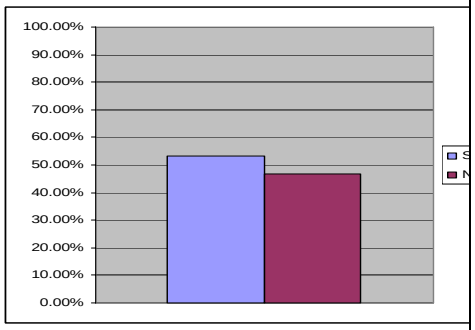
Los hoteles de Tipo Ciudad y Montaña-Ciudad colonial no realizan planeación del negocio, mientras que en los de tipo Lago-Playa si se realiza planeación para periodos a corto plazo (un año).

Pregunta 2. ¿Existe documentación de sus planes estratégicos?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados generales para la documentación de los planes estratégicos de los hoteles que si hacen planeación:

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	8	53.3%
No	7	46.7%
Total general	**15**	



El 53% de los hoteles que hacen planeación documenta formalmente los planes, lo que implica problemas en el sector, puesto que no se cuenta con documentos estructurados relacionados con la planeación en las empresas.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Con el análisis por tamaño se busca determinar si existe alguna diferencia entre los hoteles medianos y pequeños en los resultados de la documentación formal de los planes estratégicos. Los porcentajes de ambos tamaños que se muestran en la tabla se obtienen a partir del total de hoteles que sí elaboran planes estratégicos.

Tamaño	Opcion	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Si	7	53.85%
	No	6	46.15%
Total Medianos		**13**	
Pequeño	Si	1	50.00%
	No	1	50.00%
Total Pequeño		**2**	

En los hoteles medianos, el 53.85% llevan una documentación de la planeación estratégica, lo que nuevamente indica que los hoteles de este tamaño se preocupan más por la formalidad de sus planes que los hoteles pequeños, una razón puede ser el grado de preparación de los encargados de la función de planeación, puesto que los pequeños solamente el 50% de ellos documentan sus planes.La mayoría de los Medianos y Pequeños Hoteles que hacen planeación documentan sus planes.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los porcentajes de tipos de hoteles que se muestran en la tabla se obtienen a partir del total de hoteles que sí elaboran planes estratégicos.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	5	55.56%
	No	4	44.44%
Total Ciudad		**9**	
	Si	3	60.00%
	No	2	40.00%
Total Lago-Playa		**5**	
Montaña-Ciudad Colonial	No	1	100.00%
	Si	0	0.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**1**	

El 55.56% de los hoteles de tipo ciudad documentan sus planes y un 60% de los tipo Lago-playa también los hacen mientras que el 100% de los de Montaña-Ciudad Colonial no los documentan. Esto es un mal indicador ya que son pocos los hoteles que si hacen planes formales.

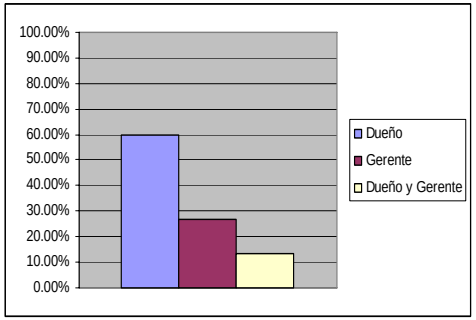
Los Hoteles de Tipo Ciudad y Lago-Playa documentan sus planes, y los de tipo Montaña-Ciudad Colonial no lo hacen.

Pregunta 3. ¿Quién o quiénes hacen la planeación estratégica del hotel?

Con esta pregunta se pretende determinar al encargado o encargados de establecer los planes estratégicos en los hoteles que manifiestan que sí los realizan.

- **Análisis General**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Dueño	9	60.00%
Gerente	4	26.67%
Dueño y Gerente	2	13.33%
Total general	**15**	



El 60% de los hoteles que realizan planeación, el encargado de desarrollar los planes es el Dueño del negocio. El 26.67% de los hoteles el encargado de desarrollarlos es el Gerente, mientras que el 13.33% los involucrados son tanto el gerente como el Dueño.

Según los resultados se tiene que la mayoría de empresas donde se desarrollan planes estratégicos es el dueño del negocio quien los plantea.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Los resultados obtenidos a la pregunta 3 según el tamaño del hotel se muestran en la siguiente tabla

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Dueño	7	53.85%
	Gerente	4	30.77%
	Dueño y Gerente	2	15.39%
Total Mediano		**13**	
Pequeño	Dueño	2	100.00%
Total Pequeño		**2**	

En los hoteles medianos en lo que respecta a la planeación estratégica, los dueños son los encargados de realizarla representados con el 53.85% de los Hoteles mientras que en el 30.77% de los hoteles es el gerente el encargado de realizar la planeación. En los hoteles pequeños es el encargado de realizar la planeación estratégica en el 100% de los casos. Independientemente del tamaño del hotel el encargado de elaborar los planes estratégicos es el dueño del mismo.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Se muestran a continuación de resultados de los encargados de desarrollar los planes estratégicos de acuerdo al tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Dueño	5	55.56%
	Dueño y Gerente	2	22.22%
	Gerente	2	22.22%
Total Ciudad		**9**	
Lago-Playa	Dueño	3	60.00%
	Gerente	2	40.00%
Total Lago-Playa		**3**	
Montaña-ciudad colonial	Dueño	1	100%
Total Montaña-ciudad colonial		**1**	

En los hoteles de ciudad el dueño es el responsable en 55.56%, mientras que en los hoteles de lago-playa el Dueño es el responsable en el 60%, en los de montaña-ciudad colonial en un 100% el responsable de los Planes es el dueño.
En los Tres tipos de Hotel el responsable de hacer la planeación es el dueño.

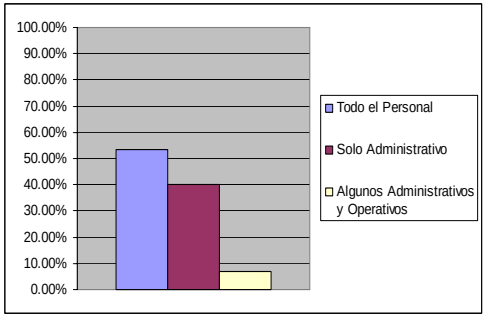
Pregunta 4. ¿Quiénes conocen acerca de la planeación estratégica del hotel?

Los planes estratégicos deben ser conocidos por el personal, para que se trabaje en función de lo planeado, por lo que se busca determinar el alcance de conocimiento del personal sobre los planes.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados generales a la pregunta 4:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Todo el Personal	8	53.3%
Solo Administrativo	6	40.0%
Algunos Administrativos y Operativos	1	6.7%
Total general	**15**	



En el 53.3% de los casos todo el personal del hotel se encuentra informado acerca de los planes a desarrollar en el hotel, lo cual es importante, ya que supera al 40% donde solo el personal administrativo es informado de lo planeado para el negocio. Lo anterior se considera positivo para la función de Planeación, dado que el personal informado logra trabajar en equipo para lograr cumplir con los lineamientos a seguir.
En los hoteles la Planeación es conocida en todos los niveles de la organización.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados por tamaño de hotel.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Todo el Personal	7	53.85%
	Solo Administrativo	5	38.46%
	Algunos Administrativos y Operativos	1	7.69%
Total Mediano		**13**	
Pequeño	Solo Administrativo	1	50.00%
	Todo el Personal	1	50.00%
Total Pequeño		**2**	

En los hoteles medianos se tiene una tendencia similar al análisis general, todo el personal es informado en el 53.85% de los casos, solo el personal administrativo en 38.46%, lo cual es positivo, es decir, el personal se da cuenta del rumbo de la empresa, los planes son planteados pero no son de conocimiento exclusivo de quien los desarrolla.

Para los pequeños hoteles se tienen las dos opciones con igual porcentaje, por lo que no existe una preferencia entre dar a conocer los planes solo al personal administrativo o a todo el personal del negocio. Esto es un punto a favor de los hoteles. Los Medianos y Pequeños Hoteles dan a conocer sus planes estratégicos a todo el personal.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En esta pregunta el análisis de datos por tipo de hotel utiliza porcentajes que forman el cien por ciento en su categoría, en la siguiente tabla se muestran los resultados.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Solo Administrativo	4	44.44%
	Todo el Personal	4	44.44%
	Algunos Administrativos y Operativos	1	11.11%
Total Ciudad		**9**	
Lago-Playa	Todo el Personal	3	60.00%
	Solo Administrativo	2	40.00%
Total Lago-Playa		**5**	
Montaña-ciudad colonial	Todo el Personal	1	100.00%
Total Montaña-ciudad colonial		**1**	

Para los hoteles de tipo Ciudad, se tiene que las dos situaciones más frecuentes es que solamente el personal administrativo conozca los planes estratégicos, o que todo el personal los conozca, tienen un porcentaje igual con 44.44%, estos valores son positivos para el beneficio de la empresa, dado que la función Planeación se fortalece. Los hoteles de lago-playa tienden a darle a conocer a todo su personal los planes a poner en práctica en un 60%. En los hoteles de montaña se ha encontrado una preferencia a que todo el personal se encuentre informado sobre los planes estratégicos lo cual permite es positivo pues el personal conoce lo se busca con el negocio, así como las formas para llegar a ese punto.

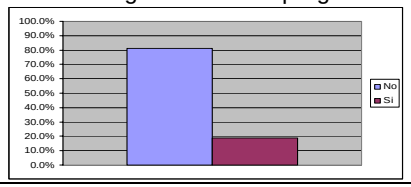
Los Hoteles de Tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial dan a conocer en su organización los planes a Todos los empleados, es decir a todos los niveles de la organización.

Pregunta 5. ¿En el hotel trabajan con base a logro de metas?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados generales a la pregunta 5.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	35	81.40%
Si	8	18.60%
Total general	**43**	



Se tiene que los hoteles que trabajan con metas definidas son el 18.60%, mientras que el 81.40% no lo hace, lo que se convierte en un problema para la función planeación en el sector, puesto que no se cuenta con objetivos a cumplir en determinados periodos de tiempo. Los Hoteles en general no trabajan con base al logro de metas.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 5 según el Tamaño

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	No	23	79.31%
	Si	6	20.69%
Total Mediano		**29**	
Pequeño	No	12	85.71%
	Si	2	14.29%
Total Pequeño		**14**	

Se encuentra que a pesar del tamaño de los hoteles el establecimiento de metas de trabajo no es frecuente, ya que de los hoteles medianos solo el 20.7% de ellos trabajan con base a logro de metas, mientras que en hoteles pequeños solamente el 14.29% también lo hacen ambos, son porcentajes demasiado bajos y que afectan al sector en cuanto a mejoras en la forma de trabajo y de servicios prestados a los turistas. Los hoteles Medianos y Pequeños no trabajan con base al logro de metas.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados para cada uno de los tipos de hotel

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	25	86.21%
	Si	4	13.79%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No	5	83.33%
	Si	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-ciudad colonial	No	5	62.50%
	Si	3	37.50%
Total Montaña-ciudad colonial		**8**	

En los hoteles de ciudad solamente el 13.79% establece metas de trabajo, en los de Lago-Playa el 16.67% también lo hace y en los de Montaña-Ciudad Colonial el 37.50% trabaja con metas, colocando los hoteles de ciudad y lago-Playa en desventaja con respecto a los de Montaña-Ciudad Colonial en este punto.

En General independientemente del tipo de hotel no se trabaja con base al logro de metas.

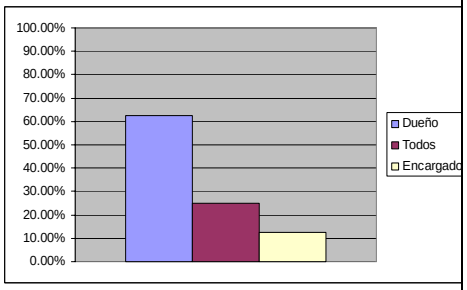
Pregunta 6. ¿Quiénes son los responsables en el hotel de establecer las metas?

- **Análisis general**

Los porcentajes son calculados de acuerdo al número de hoteles que respondieron la pregunta de si trabajan con base a metas, Se muestran a continuación.

Tabla 303: Responsables de desarrollo de metas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Dueño	5	62.50%
Todos	2	25.00%
Encargado	1	12.50%
Total general	**8**	



Según los resultados que se observan, se tiene que en el 62.50% de los hoteles las metas de trabajo son establecidas por el dueño del negocio, el 25% de hoteles que definen las metas de trabajo considerando las opiniones de los empleados y en el 12.5% es el encargado del hotel quien elabora las metas de trabajo. La situación ideal para el establecimiento de metas es involucrando a todos los empleados.
El Dueño es el encargado del establecimiento de metas en los hoteles.

- **Análisis por Tamaño del hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 6 según el tamaño de hotel

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Dueño	3	50.00%
	Todos	2	33.33%
	Encargado	1	16.67%
Total Mediano		**6**	
Pequeño	Dueño	2	100.00%
Total Pequeño		**2**	

Se encuentra que en los hoteles medianos el que define las metas con más frecuencia es el dueño de las empresas, con un 50% de los casos, seguido por una definición de metas en conjunto con los empleados con 33.33%. En los hoteles pequeños el dueño del negocio es quien asume la responsabilidad de definir metas en el 100% de los casos.
En los Hoteles Medianos y Pequeños el encargado del establecimiento de las metas es el Dueño del hotel.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 6 por cada tipo de hotel

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Dueño	2	50.00%
	Encargado	1	25.00%
	Todos	1	25.00%
Total Ciudad		**4**	
Lago-Playa	Dueño	1	100.00%
Total Lago-Playa		**1**	
Montaña-ciudad colonial	Dueño	2	66.67%
	Todos	1	33.33%
Total Montaña-ciudad colonial		**3**	

En los hoteles de ciudad la persona que intervienen en la definición de las metas con mayor frecuencia es el dueño, con un 50%, mientras que en los hoteles de montaña-ciudad colonial el dueño define las metas, con un 66.67%, en los hoteles de lago-playa se tiene que el dueño es el único en definir metas, colocando los tres tamaños en la misma tendencia. En los tres tipos de hoteles en análisis el dueño define las metas de trabajo.

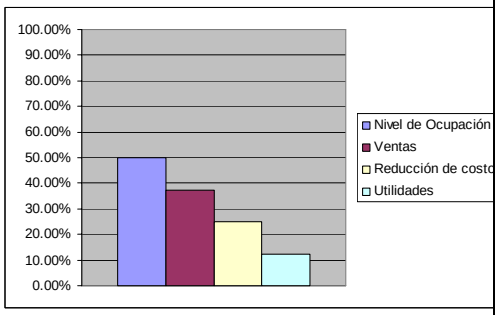
Pregunta 7. ¿Mediante qué parámetros se establecen las metas?

Con la pregunta se logra identificar los parámetros más comunes e importantes para la definición de las metas de trabajo empleadas en los hoteles.

- **Análisis General**

En la siguiente Tabla se muestran los resultados para las 8 empresas que respondieron que trabajan con base a metas, aunque la frecuencia total de parámetros es mayor debido a que puede haber empresas que usen más de un parámetro.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de Ocupación	4	50.00%
Ventas	3	37.50%
Reducción de costos	2	25.00%
Utilidades	1	12.50%
Total	**8**	



El Nivel de ocupación es utilizado en el 50% de los hoteles como parámetro de establecimiento de metas y el nivel de ventas en el 37.50% de los hoteles que

trabajan en base a metas. Ambos parámetros se relación directamente con el aprovechamiento de instalaciones. En los Hoteles la Metas se establecen basándose en el Parámetro de Nivel de Ocupación

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 7 según los tamaños de hoteles, considerando como base para el cálculo de los porcentajes el total de empresas de cada tipo que trabajan en base a metas.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Nivel de Ocupación	3	50.00%
	Ventas	3	50.00%
	Reducción de Costos	1	16.67%
	Utilidades	1	16.67%
Total Medianos		**6**	
Pequeño	Nivel de Ocupación	1	50.00%
	Reducción de Costos	1	50.00%
Total Pequeño		**2**	

El Nivel de Ocupación es el parámetro común en ambos tamaños, en ambos casos representando en 50%.

El nivel de Ocupación es el Parámetro utilizado para establecer metas tanto en medianos como pequeños hoteles.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos por tipo de Hotel, calculados basándose en los hoteles que si trabajan con metas.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Nivel de Ocupación	3	75.00%
	Reducción de Costos	1	25.00%
	Utilidades	1	25.00%
	Ventas	1	25.00%
Total Ciudad		**4**	
Lago-Playa	Reducción de costos	1	100.00%
Total Lago-Playa		**1**	
Montaña-Ciudad Colonial	Ventas	2	66.67%
	Nivel de Ocupación	1	33.33%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**3**	

En los hoteles de tipo ciudad, el parámetro más usado es el Nivel de Ocupación con un 75%, Los hoteles de tipo Lago-Playa utilizan con mayor frecuencia la Reducción de sus costos, Los hoteles de tipo Montaña-ciudad colonial prefieren utilizar El Nivel de Ventas, con un 66.67% lo cual también se relaciona con la demanda particular del servicio de estas empresas, que tienen que trabajar con base a las temporadas de vacaciones en el país. El parámetro utilizado para el establecimiento de metas varia para cada tipo de hotel teniéndose que en los de ciudad el parámetro es el nivel de ocupación, en los de Lago-Playa es la Reducción de Costos, y en los de Montaña-Ciudad Colonial es el de Ventas.

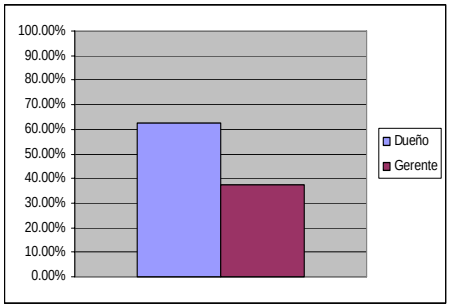
Pregunta 8. ¿Quién es el encargado de verificar el cumplimiento de las metas?

La pregunta busca determinar al encargado de monitorear el cumplimiento de las metas en este tipo de empresas.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados generales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Dueño	5	62.50%
Gerente	3	37.50%
Total general	**8**	



En un 62.50% el encargado de verificar el cumplimiento de las metas es el Dueño del negocio, en el restante 37.50% el encargado de verificar el cumplimiento de las metas es el Gerente. En general el contar con un responsable del cumplimiento de metas en la empresa es favorable pues en el 100% de los que trabajan con base a metas tienen un responsable de verificar el cumplimiento de estas.

El Dueño es el responsable en los Hoteles de la verificación del cumplimiento de metas.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 8 por tamaño de hotel.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Dueño	3	50.00%
	Gerente	3	50.00%
Total Mediano		**6**	
Pequeño	Dueño	2	100.00%
Total Pequeño		**2**	

Los hoteles medianos presentan igual frecuencia de quién es el encargado de monitorear las metas, por lo que no existe una preferencia marcada entre ambas opciones mientras que en los hoteles pequeños el dueño es el que monitorea el cumplimiento de las metas. En los hoteles medianos el responsable de monitorear el cumplimiento de metas es el dueño o el gerente mientras que en los pequeños hoteles el responsable es el Dueño.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados por tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Dueño	2	50.00%
	Gerente	2	50.00%
Total Ciudad		**4**	
Lago-Playa	Dueño	1	100.00%
Total Lago-Playa		**1**	
Montaña-ciudad colonial	Dueño	2	66.67%
	Gerente	1	33.33%
Total Montaña-ciudad colonial		**3**	

Para los hoteles de Ciudad se tiene que los encargados de revisar el cumplimiento de las metas son el dueño y el Gerente en proporciones iguales, es decir al 50% cada uno. En los hoteles de Lago-Playa el dueño generalmente es el único encargado de realizar una verificación de cumplimiento de metas, prácticamente en un 100%. En los hoteles de Montaña-Ciudad colonial también intervienen el dueño y el gerente, pero respecto a la frecuencia el dueño participa mas, con un 66.67%, mientras que el gerente significa un 33.33% de los casos. En los tres tipos de hoteles el responsable de monitorear el logro de las metas es el Dueño.

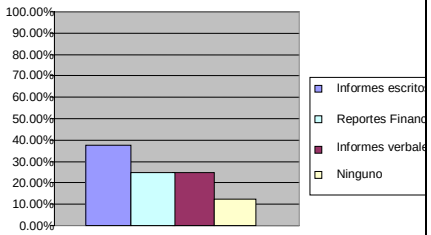
Pregunta 9. ¿Mediante qué Mecanismos se controlan las Metas?

Es importante conocer también las formas que se utilizan en los hoteles para controlar el cumplimiento de las metas.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 9 de los hoteles a nivel general.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Informes escritos	3	37.50%
Reportes Financieros	2	25.00%
Informes verbales	2	25.00%
Ninguno	1	12.50%
Total general	**8**	



Las formas más usuales para llevar el control de las metas es a través de Informes escritos, ya que el 37.50% de los hoteles que trabajan con base a metas lo manifiesta así, lo cual indica la importancia para las empresas el llevar un control formal sobre las metas, no solamente basta con plantearlas, sino que también el seguimiento es importante. El Mecanismo usado para el control de las metas en los hoteles son los informes escritos

- **Análisis por Tamaño**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 9 por tamaño de hotel.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje por Tamaño
Mediano	Informes escritos	3	50.00%
	Reportes Financieros	2	33.33%
	Informes verbales	1	16.67%
Total Mediano		**6**	
Pequeño	Informes verbales	1	50.00%
	Ninguno	1	50.00%
Total Pequeño		**2**	

Para los hoteles medianos el uso de Informes escritos es del 50% de los casos siendo el más utilizado por ellos, luego se utilizan los Reportes Financieros con un 33.33%, lo que demuestra la importancia que se le otorga a las metas, puesto que los métodos de control de las mismas son ordenados. En el caso de los hoteles pequeños se tiene una diferencia sustancial en cuanto a las formas de control de las metas, puesto que algunos utilizan informes verbales para conocer el cumplimiento, mientras que otros no utilizan métodos de control de las metas propuestas, lo cual es completamente diferente a los hoteles medianos.

En los medianos hoteles se utilizan como mecanismos de control de cumplimiento de metas los informes escritos, mientras que en los pequeños se utilizan los informes verbales.

- **Análisis por Tipo**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 9 por tipo de hotel.

Tabla 304: Mecanismo para controlar metas, por tipo

Tipo	Frecuencia	Total	Porcentaje
Ciudad	Informes escritos	3	75.00%
	Reportes Financieros	1	25.00%
Total Ciudad		**4**	
Lago-Playa	Informes verbales	1	100.00%
Total Lago-Playa		**1**	
Montaña-ciudad colonial	Informes verbales	1	33.33%
	Ninguno	1	33.33%
	Reportes Financieros	1	33.33%
Total Montaña-ciudad colonial		**3**	

Para los hoteles de ciudad se tiene que el mecanismo de control mas utilizado es el Informe Escrito, con un 75%, mientras que el resto corresponde a Reportes Financieros. Para los hoteles de Lago-Playa se tiene que la manera de controlar las metas es a través de Informes verbales. Para los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial se tiene que se utilizan por igual los Informes verbales y los Reportes Financieros con un 33.33%.

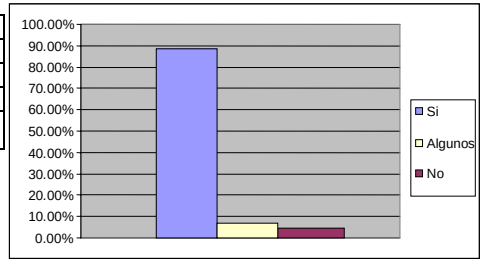
El los hoteles de tipo ciudad se utilizan los informes escritos para el control de las metas, en lo se tipo Lago-playa se utilizan los informes verbales y en los de Montaña-Ciudad Colonial utilizan tanto informes verbales como Reportes financieros.

Pregunta 10. ¿Todos los empleados del Hotel conocen sus actividades, obligaciones y alcances (Toma de decisiones-autoridad) de su puesto?
Mediante esta pregunta se trata de averiguar la situación de la función Organización en el sector investigado.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados generales para la pregunta 10.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	88.37%
Algunos	3	6.98%
No	2	4.65%
Total general	**43**	



Se tiene que en un 88.37% de los hoteles los empleados llegan a conocen las obligaciones y actividades de sus puestos, de tal forma que conocen los alcances que le son otorgados permitiéndoles tener la capacidad de tomar decisiones con frecuencia, lo cual indica que la función organización de las funciones se encuentra en una condición correcta puesto que permite que el nivel de conocimiento sea suficiente para que se le otorgue a los empleados la autoridad para tomar ciertas decisiones.
En los Hoteles todos los empleados conocen lo que implica su cargo o puesto de trabajo dentro de la organización.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados por tamaño de hotel para la pregunta 10.

Tamaño	Opciones	Total	Porcentaje Por Tamaño
Mediano	Si	24	82.76%
	Algunos	3	10.34%
	No	2	6.90%
Total Mediano		**29**	
Pequeño	Si	14	100.00%
Total Pequeño		**14**	

En el 82.76% de los hoteles medianos todos empleados conocen sus responsabilidades del puesto y en los pequeños el 100% de ellos los todos sus empleados conocen sus responsabilidades.

En general en ambos tamaños Todos los empleados conocen sus responsabilidades.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados agrupados por tipo de hotel relacionados con la pregunta 10.

Tipo	Frecuencia	Total	Porcentaje por tipo
Ciudad	Si	26	89.66%
	Algunos	3	10.34%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Si	6	100.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-ciudad colonial	Si	6	75.00%
	No	2	25.00%
Total Montaña-ciudad colonial		**8**	

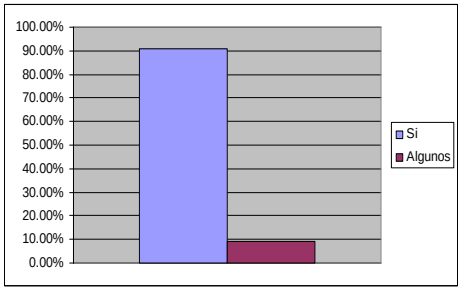
Entre los tipos de hoteles también se encuentra la tendencia a que los empleados conozcan su autoridad para tomar algunas decisiones, siempre que se encuentren en función de la empresa, se tiene que en los hoteles de ciudad ocurre en 90%, en los de lago-playa en 100% y en los de montaña-ciudad colonial 75%, por lo que en los tres casos se considera que la función de la organización de puestos se encuentra bien, ya que cada uno debe conocer sus responsabilidades en el puesto de trabajo, para no interrumpir a los demás.
Independientemente del tipo de hotel el total de empleados conocen las responsabilidades y alcances del puesto de trabajo.

Pregunta 11. ¿Las actividades que cada empleado realiza en el hotel son conocidas por todos los demás empleados (facilidad para sustituirse uno a otro)?
Esta pregunta también está orientada a la función de organización, para medir el nivel de conocimiento de los empleados hacia su puesto de trabajo.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados generales.

Opciones	Total	Porcentaje
Si	39	90.70%
Algunos	4	9.30%
Total general	**43**	



En el 91% de los hoteles los empleados conocen las responsabilidades de sus compañeros de manera de no solo conocer sus deberes si también los de sus compañero. Este es un aspecto positivo en las organizaciones.

Todos empleados de los hoteles conocen las responsabilidades de sus compañeros.

- **Análisis de Tamaño del hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 11 por tamaño de hotel.

Tamaño	Opciones	Total	Porcentaje
Mediano	Si	25	86.21%
	Algunos	4	13.79%
Total Mediano		**29**	
Pequeño	Si	14	100.00%
Total Pequeño		**14**	

En un 86.21% de los hoteles medianos los empleados conocen las responsabilidades de sus compañeros y en el 100% de los pequeños los empleados conocen las responsabilidades de sus compañeros. Independientemente del Tamaño del hotel sus empleados conocen las responsabilidades de sus compañeros de trabajo.

- **Análisis Tipo del hotel**

Resultados por tipo de hotel para la pregunta 11.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje del tipo
Ciudad	Si	26	89.66%
	Algunos	3	10.34%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Si	6	100.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-ciudad colonial	Si	7	87.50%
	Algunos	1	12.50%
Total Montaña-ciudad colonial		**8**	

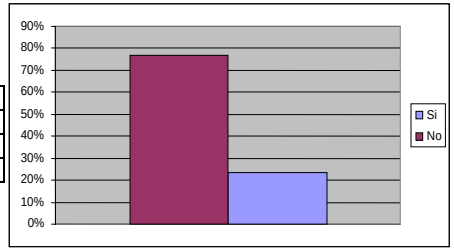
En el 89.66% de los hoteles de ciudad, 100% de los de Lago-Playa y el 87.50% de los Montaña-Ciudad Colonial los empleados conocen las responsabilidades de sus compañeros. En los tres tipos de hoteles los empleados conocen las responsabilidades de sus compañeros.

Pregunta 12. ¿Utilizan en el hotel algún tipo de indicador para medir la productividad?

Esta pregunta esta compuesta de dos partes, la primera determina si existe o no algún indicador y en la segunda se establece cual es el indicador que se utiliza para medir la productividad, en donde un hotel puede tener varias opciones.

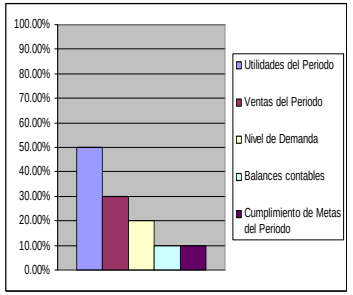
- **Análisis General**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	33	77%
Si	10	23%
Total general	**43**	**100.%**



El 73.33% de los hoteles no utilizan algún método de control de la productividad de la empresa, lo cual resulta inadecuado, puesto que no se puede determinar si los resultados que se obtienen al final de un periodo son los adecuados. En general los hoteles no miden la productividad. Para las empresas que sí utilizan indicadores de productividad se tienen los siguientes resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Utilidades del Periodo	5	50.00%
Ventas del Periodo	3	30.00%
Nivel de Demanda	2	20.00%
Balances contables	1	10.00%
Cumplimiento de Metas del Periodo	1	10.00%
Total general	**10**	



El 50% de los hoteles que miden la productividad lo hacen a través de la utilidades del Periodo y el 30% mediante las ventas del periodo.

- **Análisis por Tamaño del Hotel**

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	No	21	77.78%
	Si	6	22.22%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	No	12	75.00%
	Si	4	25.00%
Total Pequeño		**16**	

El 77.78% de los Medianos hoteles y el 75% de los pequeños hoteles no miden la productividad.
En general los Medianos y pequeños Hoteles no miden la Productividad de su Negocio.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 12 por tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	23	79.31%
	Si	6	20.69%
Total Ciudad		**29**	**100.00%**
Lago-Playa	No	5	83.33%
	Si	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	**100.00%**
Montaña-Ciudad Colonial	No	5	62.50%
	Si	3	37.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	**100.00%**

El 79.31% de los Tipo Ciudad, el 83.33% de los tipo Lago-playa y el 62.50% de los de Montaña-Ciudad Colonial no utilizan ningún indicador para medir su productividad, conservando la tendencia general.
Los Hoteles de Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial, no emplean indicadores de medición de la productividad de su negocio.

ANEXO 17. RESULTRADOS AREA DE RECURSOS HUMANOS.

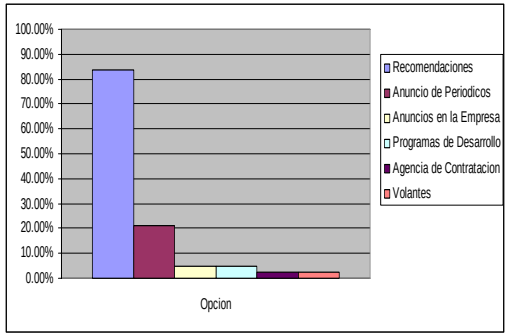
Pregunta 13: ¿Cuales son los medios que utilizan en el hotel para dar a conocer las plazas vacantes?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos para la pregunta 13, mostrando la frecuencia obtenida en cada una de las opciones. Aunque la frecuencia total obtenida es 51 debido a que un hotel puede tener múltiples opciones, los porcentajes se calculan a partir de las 43 empresas encuestadas.

pciones	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones	36	83.72%
Anuncio de Periódicos	9	20.93%
Anuncios en la Empresa	2	4.65%
Programas de Desarrollo	2	4.65%
Agencia de Contratación	1	2.33%
Volantes	1	2.33%
Total de Hoteles	**43**	

El 83.72% de los hoteles encuestados utilizan las Recomendaciones, y un 20.93% de los hoteles utilizan el anuncio de periódicos, para dar a conocer sus plazas vacantes.



La mayoría de los Hoteles utiliza las recomendaciones como medios para dar a conocer sus plazas vacantes, lo cual le impide que personas con mas capacitación para el puesto puedan aspirar a la plaza, debido a que se esta limitando únicamente a las personas cercanas a la empresa y empleados.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Para el caso del cálculo de los porcentajes de acuerdo al tamaño de hotel se determinan en base a que se encuestaron 27 empresas medianas y 13 empresas pequeñas, los totales en frecuencias a cada tamaño pueden ser superiores a este valor debido a que un hotel puede marcar más de una opción.

El porcentaje mayor para ambos tamaños de hoteles lo representa la opción de Recomendaciones, siendo para los medianos el 81.48% y para los pequeños el 87.50% y los anuncios de periódico con el 25.93% para medianos hoteles y 12.50% para los pequeños hoteles.

La mayoría de los hoteles independientemente del tamaño utilizan las recomendaciones como el medio para dar a conocer las necesidades de personal, las recomendaciones restringen las posibilidades de que personal en mayor capacidad para el puesto acceda a el.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Continuando con el análisis de la pregunta 13, en la siguiente tabla se muestran los resultados para los tres tipos de hoteles.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Recomendaciones	23	85.19%
	Anuncio de Periódicos	8	29.63%
	Volantes	1	3.70%
	Anuncios en la Empresa	1	3.70%
	Programas de Desarrollo	1	3.70%
	Agencia de Contratación	1	3.70%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Recomendaciones	6	100.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Recomendaciones	7	87.50%
	Anuncio de Periódicos	1	12.50%
	Anuncios en la Empresa	1	12.50%
	Programas de Desarrollo	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

De acuerdo al tipo de hotel las Recomendaciones son la opción de mayor porcentaje, representando para los de Ciudad un 85.19% y los anuncios de periódico un 29.63%, mientras que los de Lago-Playa las recomendaciones son el 100%, para los de Montaña-ciudad Colonial las recomendaciones son el 87.50%.

La tendencia al uso de las recomendaciones como medio para dar a conocer las plazas vacantes es la misma para los tres tipos de hoteles, lo cual es un factor que afecta el proceso de Reclutamiento de los Recursos humanos.

Pregunta 14: ¿Cuál es el método de contratación de personal utilizado en el hotel?

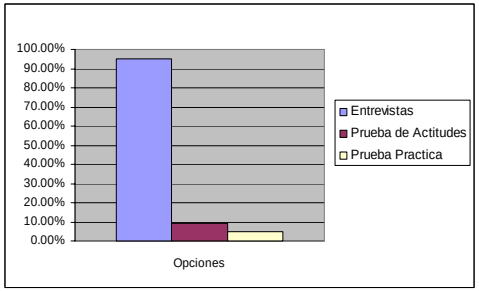
- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 14 a nivel global, considerando que el total encuestado es 43 hoteles, con base a los cuales se determinan los porcentajes de las opciones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entrevistas	41	95.35%
Prueba de Actitudes	4	9.30%
Prueba Practica	2	4.65%
Total	**43**	

El 95.35% de los Hoteles encuestados utilizan las entrevistas como método de selección y únicamente un 9.30% utiliza las pruebas de actitudes.

La mayoría de los Hoteles utiliza las entrevistas como método de selección y evaluación de su personal, este método de selección necesita acompañarse de una prueba adicional que lo complemente, para que cuando se seleccione al personal se evalúen sus conocimientos básicos para el puesto de trabajo al que aspira.



- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 14, los cuales han sido clasificados de acuerdo al tamaño de la empresa, es decir para medianas y pequeñas, para el calculo de los porcentajes se han estimado con base al total de la muestra por tamaño, sin embargo la frecuencia es mayor al total de hoteles debido a que en algunos establecimientos utilizaban dos métodos.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Entrevistas	26	96.30%
	Prueba de Actitudes	3	11.11%
	Prueba Practica	2	7.41%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Entrevistas	15	93.75%
	Prueba de Actitudes	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

Los Hoteles medianos y pequeños utilizan como método en su mayoría las entrevistas, encontrándose que un 96.30% del total de hoteles medianos encuestados y un 93.75% del total de pequeños utilizan dicho método, los porcentajes para ambos tamaños son similares con diferencias poco significativas.

La mayoría de los hoteles medianos y pequeños utiliza las entrevistas como método de evaluación para la selección de su personal, método que por si solo no proporciona un parámetro para evaluar la capacidad y conocimientos con los que cuenta el aspirante para la plaza en concurso.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se presentan los resultados a la pregunta 14 clasificando los resultados de acuerdo al tipo de hotel, los porcentajes son calculados con respecto al número de hoteles encuestados para cada uno de los tipos:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Entrevistas	28	96.55%
	Prueba de Actitudes	2	6.90%
	Prueba Practica	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Entrevistas	6	100.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Entrevistas	7	87.50%
	Prueba de Actitudes	2	25.00%
	Prueba Practica	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Las entrevistas independientemente del tipo de hotel son el medio mas utilizado como método de selección, representando para los tipo ciudad el 96.55%, para los tipo lago-playa el 100% y para los tipo Montaña-Ciudad Colonial un 87.50%.

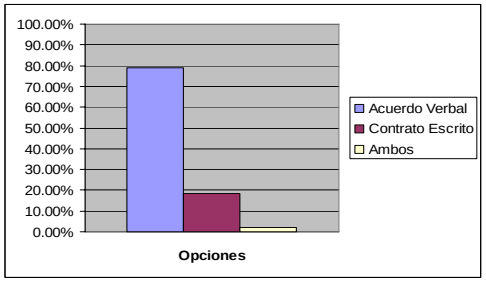
La Mayoría de hoteles, ya sean tipo Ciudad, Tipo Lago-Playa o Tipo Montaña-Ciudad Colonial utilizan la entrevista como método de evaluación para la selección del personal, este método debería ser complementado con una prueba adicional que les permita conocer mejor las actitudes y habilidades del personal para la plaza.

Pregunta 15: ¿Cómo estable el convenio entre Patrono – Empleado la empresa?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos a la pregunta 15 los cuales se refieren a la forma en que los hoteles establecen la relación Patrono-Empleado:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo Verbal	34	79.07%
Contrato Escrito	8	18.60%
Ambos	1	2.33%
Total	**43**	



El 79.07% de los hoteles establecen la relación Patrono-Empleado mediante un Acuerdo verbal y solo el 18.60 % lo establecen mediante el Contrato Escrito.
La mayoría de los hoteles utiliza el Acuerdo verbal, lo que no es del todo bueno pues al establecer este tipo de acuerdo con el empleado, es tiene un nexo débil

e informal de tal manera que su compromiso y responsabilidad son menores para con la empresa.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

A continuación se muestran los resultados a la pregunta 15 de acuerdo a cada Tamaño

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Acuerdo Verbal	20	74.07%
	Contrato Escrito	7	25.93%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Acuerdo Verbal	14	87.50%
	Contrato Escrito	1	6.25%
	Ambos	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

El Acuerdo Verbal es la forma mas utilizada por los hoteles independientemente del tamaño para establecer la relación Patrono-Empleado, ya que el 74.07% de los medianos y el 87.505 de los pequeños lo utilizan.

La mayoría de los hoteles medianos utiliza el acuerdo verbal, al igual que la mayoría de los pequeños, ambos tamaños establecen una relación patrono-empleado de manera poco formal generando un menor compromiso del empleado con su empresa.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los resultados a la pregunta 15, clasificados por tipo de hotel se presentan a continuación:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Acuerdo Verbal	22	75.86%
	Contrato Escrito	6	20.69%
	Ambos	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Acuerdo Verbal	4	66.67%
	Contrato Escrito	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Acuerdo Verbal	8	100.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

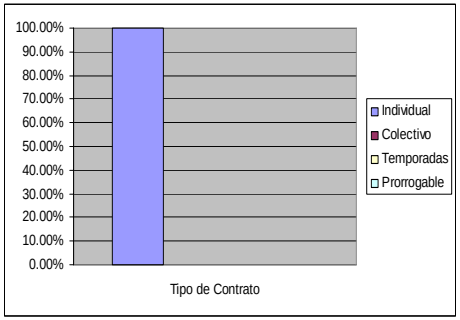
El 75.86% del total de hoteles tipo ciudad utilizan el acuerdo verbal, el 66.67% de los de tipo Lago-Playa también lo utilizan y el 100% de los Tipo Montaña-Ciudad colonial establecen su relación Patrono-Empleado de la misma forma.
La mayoría de los hoteles de ciudad y el tipo Lago-Playa establece su relación laboral con el empleado de manera informal, sin embargo los hoteles de Tipo Montaña-Ciudad Colonial en su totalidad lo establecen con el acuerdo verbal, lo cual incrementa la irresponsabilidad para los hoteles de este tipo el poco compromiso del empleado hacia su lugar de trabajo.

Pregunta 16: ¿Que tipo de contrato utiliza?

- **Análisis General**

De la Pregunta anterior se obtiene que solo 9 hoteles de los 43 muestreados establecen contratos escritos por tanto los restantes 34 hoteles no aplican a esta pregunta. Es decir el porcentaje se calcula con base a los 9 hoteles que si establecen contrato.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Individual	9	100.00%
Colectivo	0	0.00%
Temporadas	0	0.00%
Prorrogable	0	0.00%
Total	**9**	



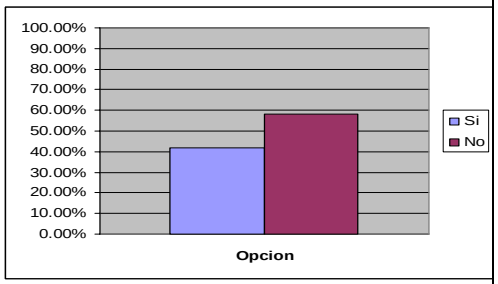
El 100% de los hoteles que utilizan contrato escrito es de tipo individual.
En su totalidad los hoteles que utilizan el contrato escrito lo hacen de tipo individual, siendo esta tendencia uniforme completamente para ambos tamaños y para los tipos de hoteles.

Pregunta 17: ¿Exige que su personal este debidamente capacitado para el puesto?

- **Análisis General**

En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos a la pregunta 17, esta pregunta consta de dos partes la primera establece si existe alguna exigencia y la segunda cual es el tipo de exigencia de capacitación para el puesto.

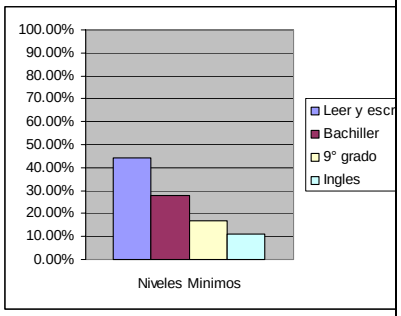
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	41.86%
No	25	58.14%
Total	**43**	**100.00%**



El 58.14% no le exige a su personal un nivel de capacitación y el 49.86% si le exige un nivel mínimo. La mayoría de los establecimientos no exige niveles mínimos de capitación, lo cual no es recomendable para este tipo de negocios pues al contacto directo con el cliente el personal debe contar con preparación y educación que les permita dar un buen trato al huésped.

En la siguiente tabla se muestran los niveles mínimos exigidos por los hoteles. Calculándose los porcentajes a los 18 hoteles que respondieron Si.

Nivel Mínimo	Frecuencia	Porcentaje
Leer y escribir	8	44.44%
Bachiller	5	27.78%
9° grado	3	16.67%
Ingles	2	11.11%
Total	**18**	



El 44.44% de los hoteles que respondieron si exigen como mínimo saber leer y escribir y un 27.28% exige ser bachiller y un 11.11% exige ingles.

La exigencia mas frecuente es la de saber leer y escribir, la cual no es un nivel de capacitación mínimo, sino que es un nivel de conocimiento básico, lo que significa que si realmente no encuentran personal adecuado es debido a que las exigencias no llaman la atención a personas mas capacitadas para el empleo.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Si	14	51.85%
	No	13	48.15%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Si	4	25.00%
	No	12	75.00%
Total Pequeño		**16**	

En cuanto al Tamaño en 51.85% de los Medianos exige un nivel mínimo de capacitación mientras que del total de pequeños hoteles muestreados solo el 25% exigen un nivel mínimo. La mayoría de hoteles medianos exigen niveles mínimos de capacitación, sin embargo en los pequeños hoteles la mayoría de estos no lo hacen, lo que indica que los pequeños hoteles con respecto a lo medianos están en condiciones más deficientes. Sin embargo en ambos casos la situación no es la mejor.

En la siguiente tabla se muestran los estudios mínimos requeridos según el tamaño del hotel. Los porcentajes son calculados con respecto al total de los hoteles que respondieron que si exigen un mínimo de capacitación.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Leer y escribir	6	42.86%
	Bachiller	4	28.57%
	9° grado	2	14.29%
	Ingles	2	14.29%
Total Medianos		**14**	**100.00%**
Pequeño	Leer y escribir	2	50.00%
	9° grado	1	25.00%
	Bachiller	1	25.00%
Total Pequeño		**4**	**100.00%**

En ambos tamaños de hoteles el mayor porcentaje lo representa saber leer y escribir, ya que en los pequeños es un 50% y en los medianos es el 42.86%.

La mayoría de hoteles tanto pequeños como medianos, exigen como mínimo saber leer y escribir, sin embargo este es un conocimiento básico y no especializado.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 17, clasificados por tipo de hotel:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	13	44.83%
	No	16	55.17%
Total Ciudad		**29**	**100.00%**
Lago-Playa	Si	2	33.33%
	No	4	66.67%
Total Lago-Playa		**6**	**100.00%**
Montaña-Ciudad Colonial	Si	3	37.50%
	No	5	62.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	**100.00%**

El 44.83% de los hoteles de ciudad exigen requisitos mínimos, mientras que en los de Lago-Playa solo el 33.33% exigen niveles mínimos y únicamente el 37.50% de los tipo Montaña-Ciudad Colonial exigen un conocimiento mínimo.

La mayoría de los hoteles de tipo Ciudad exige niveles mínimos de capacitación, en cambio en la mayoría de los de tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial no se exige ningún nivel de capacitación.

En la siguiente tabla se muestra el tipo de niveles de exigencia para cada tipo de hotel, los porcentajes se calculan con base al total de hoteles de cada tipo que respondieron que si exigen niveles mínimos de capacitación.

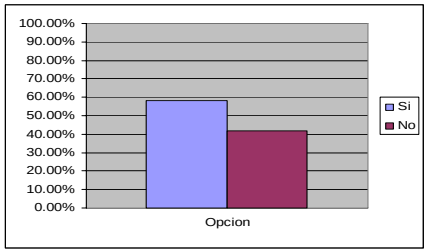
El nivel exigido más frecuentemente independientemente del tamaño es el de Saber leer y escribir, para los de tipo ciudad es 38.46%, los tipo Lago-Playa es 50% y en los de tipo Montaña-Ciudad colonial es 66.67%, mostrando que la tendencia por tipo de hotel es la misma que para la general.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Leer y escribir	5	38.46%
	9° grado	3	23.08%
	Bachiller	3	23.08%
	Ingles	2	15.38%
Total Ciudad		**13**	**100.00%**
Lago-Playa	Bachiller	1	50.00%
	Leer y escribir	1	50.00%
Total Lago-Playa		**2**	**100.00%**
Montaña-Ciudad Colonial	Leer y escribir	2	66.67%
	Bachiller	1	33.33%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**3**	**100.00%**

La mayoría de los hoteles independientemente del tamaño exige solamente saber leer y escribir lo que nos indica los pocos niveles de preparación con los que cuentan sus empleados.

Pregunta 18: ¿El Hotel capacita al personal con el que cuenta en alguna área?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	58.14%
No	18	41.86%
Total	**43**	



- **Análisis General**

Los resultados a la pregunta 18 se muestran en la siguiente tabla, y los porcentajes fueron calculados con base al total de hoteles encuestados:
El 58.14% de los Hoteles encuestados respondió que capacita a su personal en algún área. La mayoría de los hoteles capacita a su personal en algún área, lo cual es un buen indicador para la productividad.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Los resultados obtenidos de la pregunta 18 según cada tamaño se muestran a continuación:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Si	18	66.67%
	No	9	33.33%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Si	7	43.75%
	No	9	56.25%
Total Pequeño		**16**	

El 66.67% de los medianos hoteles encuestados afirmo capacitar a sus empleados en alguna de las áreas mientras que los pequeños hoteles el mayor porcentaje respondió que no los capacita siendo este el 56.25%.

La mayoría de los hoteles Medianos capacita a su personal en algún área, sin embargo en los pequeños la mayoría de ellos no lo hace, esto muestra la diferencia que cada tamaño da a la capacitación de su personal, encontrándose en condiciones menos propicias para mejorar los pequeños hoteles.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestra las respuestas a la pregunta 18, según los tipos de hoteles:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	16	55.17%
	No	13	44.83%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Si	6	100.00%
	No	0	0.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Si	3	37.50%
	No	5	62.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

El 55.17% de los hoteles de tipo ciudad, el 100% del tipo lago-playa y únicamente el 37.50% de los de Montaña-Ciudad Colonial le brindan a sus empleados algún tipo de capacitación.

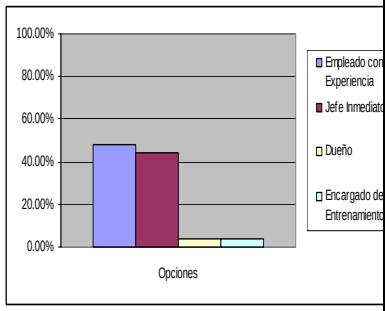
La mayoría de los hoteles de ciudad y de Lago-Playa capacita a su personal, lo que los coloca en una mejor condición sobre los de tipo Montaña-Ciudad Colonial que en su mayoría no capacitan a sus empleados.

Pregunta 19: ¿Quien se encarga de capacitar al personal nuevo en el Hotel?

- **Análisis General**

Para esta pregunta únicamente los hoteles que respondieron que brindaban algún tipo de capacitación son considerados, es decir 25 hoteles de los 43 encuestados y con base a estos se calcula el porcentaje. La siguiente tabla muestra los resultados generales:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Empleado con Experiencia	12	48.00%
Jefe Inmediato	11	44.00%
Dueño	1	4.00%
Encargado de Entrenamiento	1	4.00%
Total	**25**	



En el 48% de los hoteles que capacitan a sus empleados el encargado de hacerlo es un empleado con experiencia, y el segundo porcentaje mas representativo corresponde con un 44% al Jefe inmediato.
Del total de hoteles que capacitan al personal, en la mayoría de ellos el encargado de la capacitación es un empleado con experiencia en el área que se capacita es decir, el encargado es un empleado que conoce el área de la empresa en la que se requiere la capacitación, este es un buen indicador pues quien mejor para capacitar al nuevo empleado que alguien que ha trabajado en esa área mucho tiempo.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se encuentran los resultados obtenidos en la pregunta 18, para cada uno de los tamaños de hoteles encuestados:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Empleado con Experiencia	9	50.00%
	Jefe Inmediato	8	44.44%
	Encargado de Entrenamiento	1	5.56%
Total Medianos		**18**	
Pequeño	Jefe Inmediato	3	42.86%
	Empleado con Experiencia	3	42.86%
	Dueño	1	14.29%
Total Pequeño		**7**	

Del total de hoteles medianos que capacitan a su personal en el 50% de estos el encargado es un Empleado con experiencia y en el 44.44% el jefe inmediato, mientras que para los pequeños el mismo porcentaje es para un empleado con experiencia que para el jefe inmediato siendo este es un 42.86% en cada caso.
El encargado de capacitar al personal nuevo es un empleado con experiencia en esa área, para la mayoría de los hoteles, lo cual es bueno pues el empleado nuevo necesita ser orientado por alguien que si conozca el área.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los resultados de la siguiente tabla corresponden a la pregunta 18, para cada uno de los tipos de hoteles:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Empleado con Experiencia	8	50.00%
	Jefe Inmediato	6	6.00%
	Dueño	1	6.25%
	Encargado de Entrenamiento	1	6.25%
Total Ciudad		**16**	
Lago-Playa	Empleado con Experiencia	4	66.67%
	Jefe Inmediato	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Jefe Inmediato	3	100.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**3**	

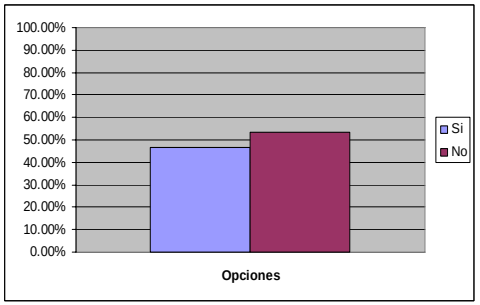
Para el tipo ciudad en 50% el responsable de capacitar a los empleados es un empleado con experiencia, en los de tipo lago-Playa también un empleado con experiencia es el responsable en el 66.67% y en los tipo montaña-ciudad colonial el jefe inmediato es el responsable en el 100%.
En la mayoría de los hoteles de Tipo Ciudad y de Tipo Lago-Playa el encargado de capacitar al personal nuevo es un empleado con experiencia, sin embargo en todos los de Montaña-Ciudad Colonial el encargado es el Jefe inmediato, lo cual también es bueno pues el jefe del área también conoce las actividades de los integrantes de su área.

Pregunta 20: ¿Reciben capacitación por medio de otras entidades de apoyo?

- **Análisis General**

En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos a la pregunta 20, esta pregunta consta de dos partes la primera establece si reciben apoyo en capitación de alguna entidad y la segunda referente a que entidad es la que les brinda apoyo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	23	53.49%
Si	20	46.51%
Total	**43**	



El 53.49% no recibe capacitaciones por ninguna otra institución de apoyo mientras que un 46.51% si recibe apoyo.

La mayoría de los hoteles no reciben apoyo en capitación de otras entidades. Este nos indica que son pocos los hoteles que tienen acceso a instituciones de apoyo lo que hace que su desarrollo sea lento.

En la siguiente tabla se muestra cuales son las instituciones que prestan apoyo en capacitación a los hoteles y además se muestra el porcentaje con respecto al total que respondieron si, además algunos hoteles reciben apoyo de dos o mas instituciones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Asociación de Pequeños Hoteles	5	25.00%
INSAFORP	3	15.00%
CORSATUR	3	15.00%
PROESA	2	10.00%
Ministerio de Salud	2	10.00%
BONOCAP	2	10.00%
Seguro Social	1	5.00%
Empresas Privadas	1	5.00%
FEPADE	1	5.00%
AGAPE	1	5.00%
Instituto Nacional de La Palma	1	5.00%
ITCA	1	5.00%
CONAMYPE	1	5.00%
Cámara de Comercio	1	5.00%
Total de Hoteles beneficiados	**23**	

De las empresas que reciben capacitación el 25% de estas lo reciben por medio de la Asociación de pequeños hoteles, un 15% por medio de INSAFORP y otro 15% por medio de CORSATUR. En general los niveles de participación de las Instituciones de apoyo estatales como es el caso de CORSATUR son bajos, siendo esto poco beneficioso para los hoteles en general.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestra los resultados a la pregunta 20, de acuerdo al tamaño del hotel.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Si	15	55.56%
	No	12	44.44%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Si	5	31.25%
	No	11	68.75%
Total Pequeño		**16**	

De acuerdo al tamaño se obtiene que el 55.56% de los medianos Hoteles reciben capacitación de una Institución de apoyo, pero en el caso de los pequeños hoteles se tiene que solo el 31.25% de los encuestados reciben apoyo de capacitaciones.

La mayoría de los medianos hoteles recibe capacitación de alguna de las instituciones de apoyo, mientras que la mayoría de los pequeños no recibe apoyo, esto deja en clara desventaja a los pequeños con respecto a los medianos.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 20 según los tipos de hoteles:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	19	65.52%
	Si	10	34.48%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Si	5	83.33%
	No	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Si	5	62.50%
	No	3	37.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

El 83.33% de los tipo Lago-Playa encuestados reciben capacitación de alguna institución, mientras que solo un 34.48% de los hoteles tipo Ciudad se benefician con capacitaciones de otras instituciones y en el tipo Montaña-Ciudad colonial el 62.5% recibe apoyo.

La mayoría de los hoteles de tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial reciben apoyo de capacitación por otra entidad, mientras que la mayoría de los de tipo Ciudad no reciben apoyo en capacitaciones, lo que deja a este tipo en condiciones inferiores a los otros.

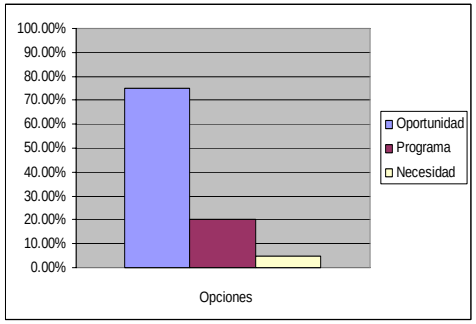
Pregunta 21: ¿Con que Frecuencia se capacita al personal?

Esta pregunta se encuentra vinculada con la respuesta de la pregunta 20 por lo que únicamente los hoteles que respondieron que si recibían apoyo pueden aplicar a esta pregunta.

- **Análisis General**

La tabla siguiente muestra los resultados obtenidos para la frecuencia con que se capacita al personal a través de las instituciones de apoyo, siendo de los 43 hoteles encuestados, solamente 20 los beneficiados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Oportunidad	15	75.00%
Programa	4	20.00%
Necesidad	1	5.00%
Total	**20**	



Del total de Hoteles que reciben capacitaciones el 75% de estos la reciben cuando hay oportunidad, y solo el 20% la reciben de acuerdo a un programa.

La mayoría de los hoteles que reciben apoyo de otras instituciones, capacitan a su personal cada vez se presenta la oportunidad, lo cual no es conveniente pues lo ideal es capacitar al personal de acuerdo a un programa en el que se establezca la prioridad de capacitación para cada una de las áreas.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se presentan los resultados a la pregunta 21, clasificados por el tamaño del hotel, considerando únicamente los que respondieron si a la pregunta 20.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Oportunidad	11	73.33%
	Programa	3	20.00%
	Necesidad	1	6.67%
Total Medianos		**15**	
Pequeño	Oportunidad	4	80.00%
	Programa	1	20.00%
Total Pequeño		**5**	

En ambos tipo de tamaño el mayor porcentaje esta representado por la opción de capacitación cuando se da la oportunidad, siendo para Medianos el 73.33% y para pequeños el 80%.

La mayoría de los hoteles Medianos y Pequeños que reciben capacitación lo hacen cada vez que se presenta la oportunidad, en este caso ambos tamaños se encuentran en igualdad de condiciones, las cuales no son las ideales, ya que lo ideal seria que contaran con un programa de capacitación.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 21 para cada uno de los tipos de hoteles, cada porcentaje se calcula en base a los que respondieron si a la pregunta 20.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Oportunidad	9	90.00%
	Programa	1	10.00%
Total Ciudad		**10**	
Lago-Playa	Oportunidad	4	80.00%
	Programa	1	20.00%
Total Lago-Playa		**5**	
Montaña-Ciudad Colonial	Programa	2	40.00%
	Oportunidad	2	40.00%
	Necesidad	1	20.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**5**	

La opción oportunidad según los tipos continua siendo la mas representativa siendo para los de tipo ciudad el 90%, para los de Lago- Playa el 80% y para los de Montaña Ciudad colonial el 40% encontrándose igual porcentaje en estos para la opción programa con otro 40%.

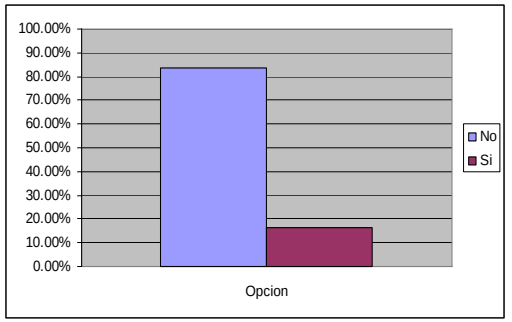
La mayoría de los hoteles de los tres tipos se capacitan cada vez que se presenta la oportunidad, estando los tres tipos en iguales condiciones no favorables.

Pregunta 22: ¿Poseen manuales del Puesto de Trabajo?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se presentan los resultados a la pregunta 22, para los 43 hoteles encuestados, calculándose el porcentaje en base a estos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	36	83.72%
Si	7	16.28%
Total	**43**	**100.00%**



El 83.72% de los hoteles encuestados no cuentan con manuales de puestos.

La mayoría de los hoteles no cuenta con manuales de puesto, esto es desfavorable, ya que no cuentan con un respaldo de las funciones, responsabilidades para cada uno de los puestos, ocasionando que el empleado no conozca sus verdaderas funciones y por tanto no las realicen.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la pregunta 22, correspondientes a cada tamaño.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	No	20	74.07%
	Si	7	25.93%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	No	16	100.00%
	Si	0	0.00%
Total Pequeño		**16**	

Con respecto al tamaño el 100% de los pequeños hoteles no poseen manuales de puestos y de los medianos el 74.07%.

La mayoría de los hoteles medianos no cuenta con manuales de puesto, mientras que los pequeños hoteles en su totalidad no cuenten con ellos, esto deja en condiciones mas deplorables a los pequeños hoteles, sin embargo ambos están presentando un indicador negativo.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los resultados de acuerdo al tipo de hotel, correspondientes a la pregunta 22 se muestran en la siguiente tabla:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	24	82.76%
	Si	5	17.24%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No	6	100.00%
	Si	0	0.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	No	6	75.00%
	Si	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

De acuerdo al tipo de hotel los mayores porcentajes son para la opción de No contar con manuales siendo estos en ciudad el 82.76%, en tipo Lago-Playa el 100% y Tipo Montaña-Ciudad Colonial el 75%

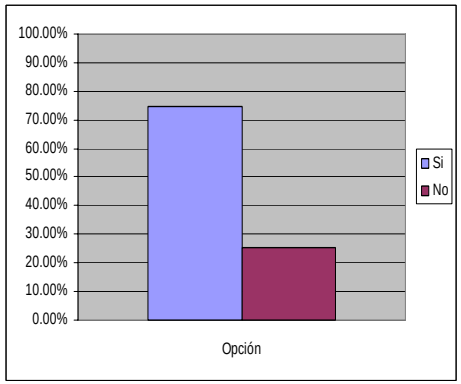
La mayoría de los hoteles de cada uno de los tipos no cuentan con manuales de puesto, lo que nos indica que los tres se apegan a la tendencia general, la cual es desfavorable para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Pregunta 23: ¿Utiliza algún tipo de incentivos con sus empleados a parte de los de Ley?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 23, esta pregunta esta compuesta en dos partes, la primera relacionada con el uso o no de otros incentivos, y la segunda relacionada con cuales son los incentivos: Respuestas a la primera parte:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	74.42%
No	11	25.58%
Total	**43**	

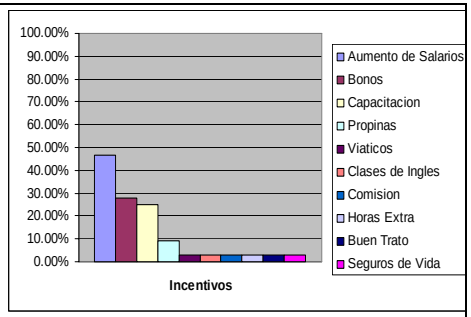


El 70.42% utiliza algún tipo de incentivo para sus empleados aparte de los de ley

La mayoría de los hoteles utiliza incentivos adicionales a los de ley, esta condición es favorable ya que motiva a que los empleados trabajen mas por la empresa, pues el crecimiento de esta los beneficia a ellos directamente.

En la siguiente tabla se muestra los resultados a la segunda parte de la pregunta, siendo 32 los hoteles que utilizan incentivos en algunos casos el hotel tiene más de un incentivo.

Tipos de Incentivos	Frecuencia	Porcentaje
Aumento de Salarios	15	46.88%
Bonos	9	28.13%
Capacitación	8	25.00%
Propinas	3	9.38%
Viáticos	1	3.13%
Clases de Ingles	1	3.13%
Comisión	1	3.13%
Horas Extra	1	3.13%
Buen Trato	1	3.13%
Seguros de Vida	1	3.13%
Total de hoteles que utilizan incentivos	**32**	



El incentivo mas utilizado es el aumento de salario con un 46.88%, luego los bonos con un 28.13% y la capacitación con un 25%.

La mayoría de los hoteles que utilizan incentivos los hacen mediante el Aumento de Salario.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En las siguientes tablas se muestran los resultados de la pregunta 23, para los dos tipos de tamaños en estudio.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Si	21	72.41%
	No	8	27.59%
Total Medianos		**29**	
Pequeño	Si	13	81.25%
	No	3	18.75%
Total Pequeño		**16**	

El mayor porcentaje de medianos y pequeños hoteles respondió que utilizaba algún tipo de incentivo siendo para medianos el 72.41% y para los pequeños el 81.25. La mayoría de los hoteles medianos y pequeños utilizan los incentivos, lo cual es un buen indicador para mejorar el desempeño de los empleados. Los tipos de incentivos utilizados según el tamaño se muestran en la siguiente tabla:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Aumento de Salarios	8	38.10%
	Capacitación	5	23.81%
	Bonos	5	23.81%
	Propinas	2	9.52%
	Viáticos	1	4.76%
	Clases de Ingles	1	4.76%
	Comisión	1	4.76%
	Buen Trato	1	4.76%
	Seguros de Vida	1	4.76%
Total Medianos		**21**	
Pequeño	Aumento de Salarios	7	53.85%
	Bonos	4	30.77%
	Capacitación	3	23.08%
	Propinas	1	7.69%
	Horas Extra	1	7.69%
Total Pequeño		**13**	

El Aumento de salarios es en ambos tamaños el mayor porcentaje, para medianos es 38.10% y para los pequeños es el 53.85%

El aumento se salarios es el

incentivo mas utilizado por los dos tamaños de hoteles encuestados.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En las siguientes tablas se muestran los resultados a la pregunta 23 para cada tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	24	82.76%
	No	5	17.24%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Si	6	100.00%
	No	0	0.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Si	6	75.00%
	No	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Del Total de hoteles encuestados del tipo ciudad el 82.76% de ellos utilizan algún incentivo adicional al de ley, en los de tipo Lago-Playa el 100% de los encuestados utiliza algún tipo de incentivo y en el tipo Montaña-Ciudad Colonial el 75%.

La mayoría de los hoteles independientemente del tipo utilizan incentivos, lo cual es un buen indicador de recompensar el desempeño

En la siguiente tabla se muestra el tipo de incentivos que utilizan los hoteles para cada uno de los tipos de hotel:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Aumento de Salarios	9	37.50%
	Bonos	5	20.83%
	Capacitación	4	16.67%
	Propinas	2	8.33%
	Viáticos	1	4.17%
	Clases de Ingles	1	4.17%
	Buen Trato	1	4.17%
	Seguros de Vida	1	4.17%
Total Ciudad		**24**	
Lago-Playa	Capacitación	3	50.00%
	Aumento de Salarios	2	33.33%
	Bonos	2	33.33%
	Propinas	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Aumento de Salarios	4	66.67%
	Bonos	2	33.33%
	Horas Extra	1	16.67%
	Capacitación	1	16.67%
	Comisión	1	16.67%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**6**	

El aumento de salario es el incentivo mas utilizado por el tipo ciudad con un 37.5%, en los de Lago-Playa se utiliza mas la Capacitación con un 50%, en los de Montaña-Ciudad colonial el Aumento de Salario tiene un porcentaje de 66.67%

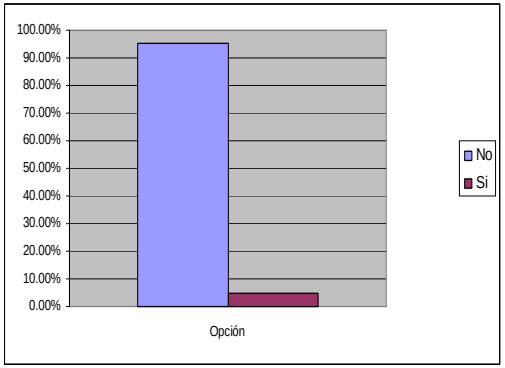
En los Tipos Ciudad y Montaña-Ciudad Colonial el aumento de salario es el incentivo mas utilizado, mientras en el tipo Lago-Playa la mayoría de ellos utiliza la capacitación, en los tres casos el uso de estos incentivos es un buen indicador sin embargo tiene una mejor aceptación por parte de los empleados el aumento de salarios.

Pregunta 24: ¿Tienen algún programa para motivar la productividad del personal?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 24 a nivel general de hoteles:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	41	95.35%
Si	2	4.65%
Total	**43**	



En el 95.35% de los hoteles encuestados no cuentan con programas para incentivo y en el restante 4.65% utilizan los siguientes tipos de incentivos como viajes al exterior o paseos en el interior del país. La mayoría de los hoteles no tienen programas de aumento de la productividad, esto muestra la deficiencia de los hoteles en mejoras de productividad.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 24, según el Tamaño:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	No	26	96.30%
	Si	1	3.70%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	No	15	93.75%
	Si	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

En el 96.3% de los hoteles medianos y en el 93.75% de los pequeños no tienen programa de apoyo a la productividad

La mayoría de los hoteles Medianos y Pequeños no cuenta con programas de apoyo a la productividad, colocando ambos tamaños en condiciones desfavorables para su crecimiento.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 24 para los tres tipos de hoteles:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	29	100.00%
	Si	0	0.00%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No	5	83.33%
	Si	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	No	7	87.50%
	Si	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

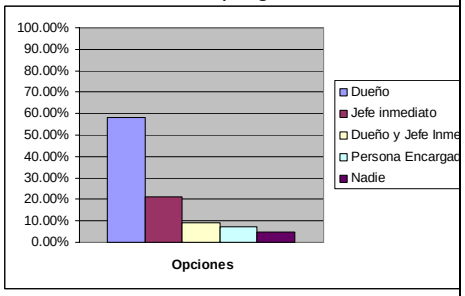
Independientemente del tipo de hotel la gran mayoría de ellos no cuenta con programa de motivación de la productividad, en el tipo ciudad el 100% no lo utiliza, en el tipo Lago-Playa es el 83.33% y el tipo Montaña-Ciudad Colonial es el 87.5%. La gran mayoría de cada tipo de hotel no cuenta con programas de apoyo a la productividad, siguiendo la tendencia general que es desfavorable para el crecimiento de las empresas.

Pregunta 25: ¿Quien se encarga de realizar la evaluación del desempeño?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 25:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Dueño	25	58.14%
Jefe inmediato	9	20.93%
Dueño y Jefe Inmediato	4	9.30%
Persona Encargada	3	6.98%
Nadie	2	4.65%
Total	**43**	



En el 94.35% de los Hoteles hay una persona responsable de realizar la evaluación del desempeño y en el 58.14% del Total de Hoteles entrevistados este encargado es el Dueño y en un 20.93% es el Jefe inmediato y en el 9.30% son ambos.

En la mayoría de los hoteles el responsable de la Evaluación del Desempeño es el Dueño, que es un buen indicador, pues se cuenta con un responsable de la tarea.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

La tabla siguiente muestra los resultados a la pregunta 25, clasificados por tamaño.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Dueño	13	48.15%
	Jefe inmediato	8	29.63%
	Persona Encargada	3	11.11%
	Dueño y Jefe Inmediato	2	7.41%
	Nadie	1	3.70%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Dueño	12	75.00%
	Dueño y Jefe Inmediato	2	12.50%
	Jefe inmediato	1	6.25%
	Nadie	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

Tanto para los Medianos como para los pequeños hoteles el responsable de la evaluación del desempeño es el Dueño con un porcentaje de 48.15% para medianos y 75% para pequeños y en un mínimo de ambos nadie la realiza como es el 3.70% en medianos y 6.25% en pequeños.

En ambos tamaños en la mayoría de los hoteles el responsable de la evaluación del desempeño es el Dueño, lo que es un indicador favorable.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la Siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 25, para cada uno de los tamaños.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Dueño	15	51.72%
	Jefe inmediato	7	24.14%
	Persona Encargada	3	10.34%
	Dueño y Jefe Inmediato	2	6.90%
	Nadie	2	6.90%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Dueño	3	50.00%
	Jefe inmediato	2	33.33%
	Dueño y Jefe Inmediato	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Dueño	7	87.50%
	Dueño y Jefe Inmediato	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

El Dueño es responsable de la evaluación del desempeño para los tres tipos de hotel representando para los tipo ciudad un 51.72%, para los de tipo Lago-Playa el 50% y para los tipo Montaña-Ciudad Colonial el 87.5%.

El Dueño es el responsable de la Evaluación del Desempeño en hoteles de tipo ciudad, tipo Lago-Playa y Tipo Montaña-Ciudad Colonial, manteniendo la tendencia general independientemente del tipo.

Pregunta 26: ¿Como mide el desempeño de sus empleados?

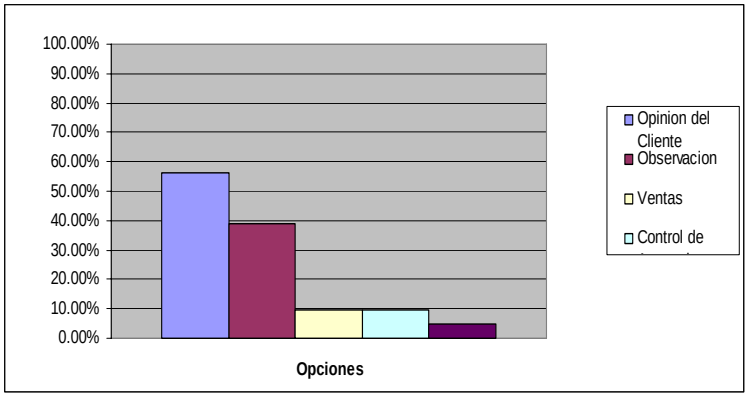
- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados para la pregunta 26, considerando como los hoteles que no respondieron a la pregunta 25 la opción de nadie, es decir de los 43 solo aplican 41.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Opinión del Cliente	23	56.10%
Observación	16	39.02%
Ventas	4	9.76%
Control de Ausencias	4	9.76%
Actitudes del Empleado	2	4.88%
Total	**41**	

La opinión del Cliente es el criterio mas utilizado por los hoteles para evaluar el desempeño de sus empleados con un 56.10%, el segundo método mas utilizado es la Observación con el 39.02%.

La mayoría de los hoteles utilizan la opinión del cliente como media del desempeño de los empleados, esta media es un buen método, ya que nadie mejor que el cliente conoce como realiza su trabajo el empleado.



- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los métodos empleados por los hoteles según tamaños para medir el desempeño de los empleados, los porcentajes son calculados en base al número de hoteles que respondieron que tienen a alguien responsable en la tarea de la pregunta 25.

En los hoteles medianos la opinión del cliente tiene un 65.38% de uso con respecto a los demás métodos, en los pequeños la Observación es el 46.47% y la Opinión del cliente el 40%.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Opinión del Cliente	17	65.38%
	Observación	9	34.62%
	Control de Ausencias	4	15.38%
	Ventas	3	11.54%
	Actitudes del Empleado	1	3.85%
Total Medianos		**26**	
Pequeño	Observación	7	46.67%
	Opinión del Cliente	6	40.00%
	Ventas	1	6.67%
	Actitudes del Empleado	1	6.67%
Total Pequeño		**15**	

La mayoría de los hoteles Medianos utiliza para la medición del desempeño la opinión del cliente, lo que los coloca en mejores condiciones que a los pequeños hoteles que en su mayoría utilizan la observación.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados para la pregunta 26 según el tipo de hotel, considerando como base los hoteles que respondieron que alguien era el responsable de la evaluación del desempeño en la pregunta 25.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Opinión del Cliente	17	62.96%
	Observación	9	33.33%
	Control de Ausencias	3	11.11%
	Ventas	2	7.41%
	Actitudes del Empleado	2	7.41%
Total Ciudad		**27**	
Lago-Playa	Observación	4	66.67%
	Opinión del Cliente	2	33.33%
	Control de Ausencias	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Opinión del Cliente	4	50.00%
	Observación	3	37.50%
	Ventas	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

La opinión del cliente es usada para medir el desempeño tanto en los tipo ciudad como Montaña-Ciudad Colonial con un 62.96% y 50% respectivamente y para los tipo Lago-Playa la Observación tiene el 66.67% y la Opinión del Cliente el 33.33%

La mayoría de los hoteles tipo Ciudad y Montaña-Ciudad Colonial utilizan la opinión del cliente como medida de desempeño colocando estos tipos en condiciones mas favorables que aquellos que utilizan la simple observación diaria como es el caso de los tipo Lago-Playa.

Pregunta 27: ¿Con que frecuencia se realiza el pago a los empleados del Hotel?

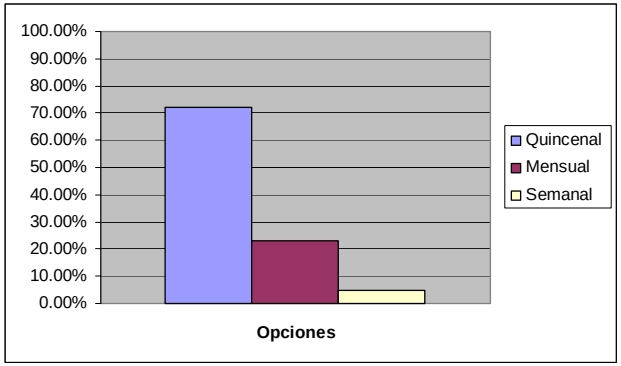
- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos para la frecuencia de pago a los empleados empleada en los hoteles:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Quincenal	31	72.09%
Mensual	10	23.26%
Semanal	2	4.65%
Total	**43**	**100.00%**

En el 72.09% de los hoteles los pagos al personal son quincenales, mientras que el 23.26% los pagos son Mensuales.

La mayoría de los hoteles paga a sus empleados con frecuencia quincenal, lo que nos indica la necesidad de contar con efectivo disponible para pago de planilla.



Análisis por Tamaño de Hotel

La siguiente tabla muestra los resultados a la pregunta 27 para cada tamaño.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Quincenal	21	77.78%
	Mensual	6	22.22%
Total Medianos		**27**	**100.00%**
Pequeño	Quincenal	10	62.50%
	Mensual	4	25.00%
	Semanal	2	12.50%
Total Pequeño		**16**	**100.00%**

En ambos tipos de hotel el mayor porcentaje es representado por los pagos quincenales en los medianos el 77.78% en los pequeños en 62.5%.

Para la gran mayoría Medianos y Pequeños Hoteles la frecuencia de pago es quincenal, colocándolos en igualdad de condiciones de disponibilidad de efectivo para el pago.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

La siguiente tabla muestra los resultados para la pregunta 27, para cada tipo de hotel

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Quincenal	22	75.86%
	Mensual	5	17.24%
	Semanal	2	6.90%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Quincenal	5	83.33%
	Mensual	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Quincenal	4	50.00%
	Mensual	4	50.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Los mayores porcentajes en los diferentes tipos están en la Opción de pago quincenal, para los de ciudad es el 75.86%, los de Lago-Playa es el 83.33% y en los Montaña-Ciudad Colonial es el 50% el pago quincenal y el otro 50% es mensual.

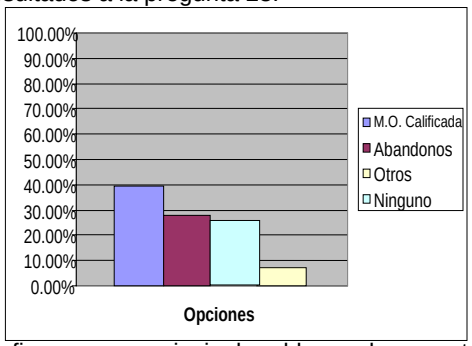
La mayoría de los hoteles ya sea tipo Ciudad, Lago-playa o Montaña-Ciudad Colonial, tienen una frecuencia de pago a sus empleados de forma quincenal, de manera que los tres tipos requieren disponer de efectivo constantemente en el negocio.

Pregunta 28: ¿Cuál es el principal problema con el que se enfrenta el hotel al momento de contratar personal?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 28.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mano de Obra Calificada	17	39.53%
Abandonos	12	27.91%
Ninguno	11	25.58%
Otros	3	6.98%
Total	**43**	



El 39.53% de los hoteles encuestados afirmo que su principal problema al momento de contratar personal es la mano de Obra calificada, un 27.91% dijo que es el abandono y un 25.58% dijo no tener ningún problema.

La mayoría de los hoteles tiene como problema principal al momento de contratar personal no contar con Mano de Obra Calificada, esto nos indica que los hoteles al

momento del reclutamiento no cuentan con candidatos aptos para este tipo de negocios.

Para los medianos hoteles el 37.04% aseguran no tener ningún problema, el 33.33% problemas en encontrar mano de obra calificada, para los pequeños el problema de mano de obra calificada es el 50%

La mayoría de los hoteles medianos no tienen ningún problema al momento de contratar a sus empleados. Los pequeños hoteles en su mayoría tienen el problema de no contar con mano de obra calificada, lo que los coloca en desventada con lo relacionado a las capacidades de su personal frente a los medianos.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Mano de Obra Calificada	11	37.93%
	Ninguno	8	27.59%
	Abandonos	7	24.14%
	Otros	3	10.34%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Ninguno	3	50.00%
	Mano de Obra Calificada	2	33.33%
	Abandonos	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Mano de Obra Calificada	4	50.00%
	Abandonos	4	50.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

El 37.93% de los Hoteles tipo ciudad tienen problemas de encontrar Mano de Obra Calificada y el 50% de los de Montaña-Ciudad Colonial. El 50% de los Hoteles tipo Lago-Playa no tienen ningún problema para encontrar empleados.

En la mayoría de los hoteles de tipo Ciudad y Montaña-Colonial su principal problema es no contara con mano de obra calificada, mientras que en los de tipo Lago-Playa no tienen dificultades al momento de seleccionar su personal, lo que les da ventajas con respecto a los otros dos tipos.

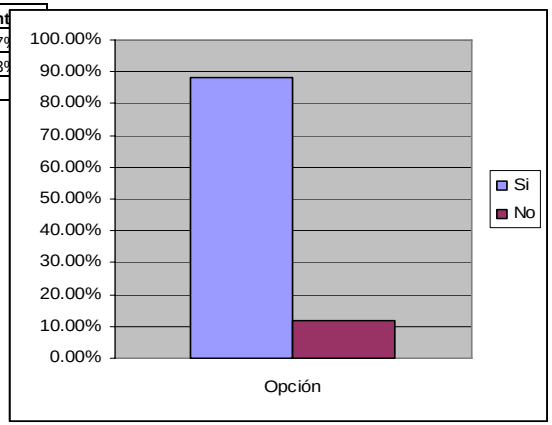
ANEXO 18. RESULTADOS AREA DE FINANZAS

Pregunta 29: ¿Tiene subcontratada su contabilidad?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos para la pregunta 29.

Opciones	Frecuencia	Porcent
Si	38	88.37%
No	5	11.63%
Total	**43**	



El 88.37% de los hoteles encuestados tienen subcontratada la contabilidad.
La mayoría de los hoteles tienen subcontratada la contabilidad, lo que es un buen indicador por la magnitud del negocio no es necesario contar con un contador a tiempo completo, ya que se convertiría en un costo adicional alto que no da valor agregado al servicio.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 29, clasificados por tamaño de hotel.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Si	24	88.89%
	No	3	11.11%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Si	14	87.50%
	No	2	12.50%
Total Pequeño		**16**	

El 88.89% de los Medianos hoteles y el 87.50% de los Pequeños hoteles tienen subcontratada la contabilidad.

La mayoría de pequeños y medianos hoteles tienen subcontratada la contabilidad, lo que los coloca en condiciones similares.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos de la pregunta 29, para cada uno de los tipos

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	27	93.10%
	No	2	6.90%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Si	5	83.33%
	No	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Si	6	75.00%
	No	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

La contabilidad en mayor porcentaje de los hoteles encuestados en cada tipo es subcontratada, representándose en los tipo ciudad con el 93.10%, en los tipo Lago-Playa un 83.33%, en los de Montaña Ciudad-Colonial es el 75%.

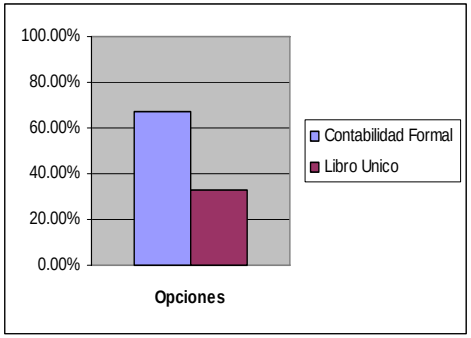
La mayoría de los hoteles de tipo ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial subcontratan la contabilidad, por tanto todos los tipos siguen la tendencia general.

Pregunta 30: ¿Como registra sus ingresos y gastos?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la forma de registro de los ingresos y gastos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad Formal	29	67.44%
Libro Único	14	32.56%
Total	**43**	**100.00%**



El 67.44% de los Hoteles lleva su contabilidad de manera Formal.
La mayoría de los hoteles llevan el registro de sus transacciones de una manera formal, esto es bueno ya que les permiten contar con un registro sistematizado y confiable de sus operaciones.
El uso de una contabilidad formal o no depende del Total de activos con el que el hotel cuente las empresas independiente del rubro al que se dediquen, exigiéndose a las empresa con activos mayores a $11,429.57 (Cien mil colones) llevar contabilidad formal mediante una persona capacitada como un contador o bachiller en comercio con títulos reconocidos por el Estado.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados correspondientes según tamaño a la pregunta 30.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Contabilidad Formal	22	81.48%
	Libro Único	5	18.52%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Contabilidad Formal	7	43.75%
	Libro Único	9	56.25%
Total Pequeño		**16**	

En los Hoteles Medianos el 81.48 % lleva contabilidad formal, y de los pequeños el mayor porcentaje es un 56.25% que corresponde a una forma de registro mediante libro único.
La mayoría de los hoteles medianos cuenta con contabilidad formal, mientras que los pequeños hoteles llevan el registro en un libro único, poniendo esta situación en ventaja a los medianos hoteles con respecto a los pequeños.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestra la forma de registro de ingresos y gastos para cada tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Contabilidad Formal	22	75.86%
	Libro Único	7	24.14%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Contabilidad Formal	4	66.67%
	Libro Único	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Libro Único	5	62.50%
	Contabilidad Formal	3	37.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

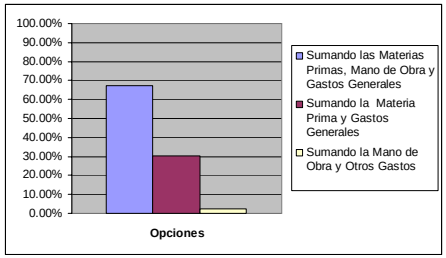
Para los hoteles de tipo ciudad el 75.86% lleva una contabilidad formal, el 66.67% de los tipo Lago-Playa también emplean la contabilidad formal, y un 62.50% de los tipo Montaña Ciudad Colonial lo hacen mediante el Libro Único.

Los hoteles de Tipo Ciudad y Lago-Playa en su mayoría llevan contabilidad formal, mientras que los de tipo Montaña-Ciudad Colonial registran en un libro único.

Pregunta 31: ¿Cuál es el método que utiliza el hotel para asignar los costos operativos al precio del servicio?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 31, para todos los hoteles.



Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales	29	67.44%
Sumando la Materia Prima y Gastos Generales	13	30.23%
Sumando la Mano de Obra y Otros Gastos	1	2.33%
Total	**43**	

El método mas empleado para la asignación de costos es el que involucra tanto Materias primas, Mano de Obra y Gastos Generales con un porcentaje de 67.44%

La forma de asignación de costos operativos al precio del servicio es sumando Materias primas, Planilla y gastos generales, en la mayoría de los hoteles, siendo esta una forma de asignación de costos completa, sin embargo no existe una forma ideal para hacerlo.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 31, con respecto al Tamaño.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales	23	85.19%
	Sumando la Materia Prima y Gastos Generales	4	14.81%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Sumando la Materia Prima y Gastos Generales	9	56.25%
	Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales	6	37.50%
	Sumando la Mano de Obra y Otros Gastos	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

El mayor porcentaje en los medianos hoteles asignan los costos Sumando Materias Primas, Mano de Obra y gastos generales el cual es el 85.19% y para los pequeños hoteles se asigna sumando materia prima y gastos generales únicamente con un 56.25%
La forma de asignación de costos para los medianos hoteles en su gran mayoría es sumando Materias Primas, Mano de Obra y gastos generales, mientras que en los pequeños es sumando Materias primas y gastos generales, lo que hace la diferencia en los tamaños es el cargo de la mano de obra.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se presentan los resultados según tipo de hotel a la pregunta 31.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales	20	68.97%
	Sumando la Materia Prima y Gastos Generales	8	27.59%
	Sumando la Mano de Obra y Otros Gastos	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales	4	66.67%
	Sumando la Materia Prima y Gastos Generales	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Sumando las Materias Primas, Mano de Obra y Gastos Generales	5	62.50%
	Sumando la Materia Prima y Gastos Generales	3	37.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

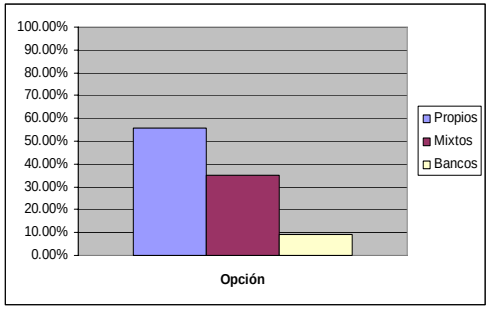
El mayor porcentaje de acuerdo al tipo de hotel es para la opción que involucra la suma de Materia Prima, Mano de Obra y Gastos generales, en el tipo ciudad es el 68.97%, el 66.67% para los de Lago-Playa y el 62.50% para los de Montaña-Ciudad Colonial.
La mayoría de hoteles tanto de tipo ciudad, Lago-Playa o Montaña-Ciudad Colonial asignan los costos de la misma forma, sumando materias primas, mano de obra y gastos generales, lo que significa que independientemente del tipo los costos se cargan al precio de igual forma.

Pregunta 32: ¿Cuando realiza una inversión para el hotel de donde obtienen sus recursos?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se presentan los resultados a la pregunta 32, considerando el total de hoteles.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Propios	24	55.81%
Mixtos	15	34.88%
Bancos	4	9.30%
Total	**43**	



El 55.81% de los hoteles utilizan fondos propios cuando es necesario hacer una inversión. La mayoría de los hoteles utilizan los fondos propios cuando se requiere realizar alguna inversión. El utilizar fondos propios tiene ventajas en cuanto al pago de intereses sin embargo debe considerar no se puede quedar la empresa sin efectivo.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los porcentajes obtenidos según tamaño para cada opción, correspondientes a la pregunta 32.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Propios	17	62.96%
	Mixtos	9	33.33%
	Bancos	1	3.70%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Propios	7	43.75%
	Mixtos	6	37.50%
	Bancos	3	18.75%
Total Pequeño		**16**	

El 62.96% de los Medianos hotel utilizan fondos propios en el caso de ser necesaria una inversión, los pequeños son el 43.75% los que utilizan sus propios Fondos.
La mayoría de los Medianos y Pequeños hoteles utilizan los fondos propios como medios de obtención de recursos de inversión. Tendencia que se mantiene igual que en el análisis general.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran las respuestas obtenidas a la pregunta 32, para cada uno de los tipos de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Propios	17	58.62%
	Mixtos	11	37.93%
	Bancos	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Propios	3	50.00%
	Mixtos	3	50.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Propios	4	50.00%
	Mixtos	1	12.50%
	Bancos	3	37.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

En los diferentes tipos de hoteles los fondos propios continúan siendo el mayor porcentaje, siendo el 50% en los de Playa-Lago y los de Montaña-Ciudad colonial y el 58.62% de los de tipo ciudad.

La mayoría de los hoteles tanto de tipo ciudad, Lago-Playa como Montaña-Ciudad colonial prefieren obtener recursos para inversión de fondos propios, considerando que se evitan el pago de intereses.

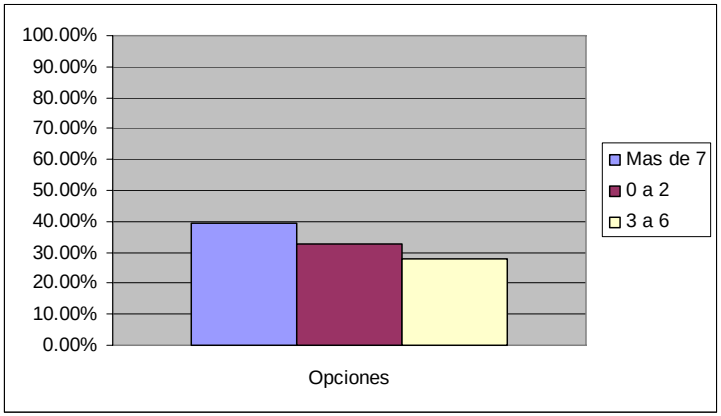
Pregunta 33: ¿Cantidad de Proveedores que posee?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestra las respuestas a la pregunta 33 para el total de hoteles encuestados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mas de 7	17	39.53%
0 a 2	14	32.56%
3 a 6	12	27.91%
Total	**43**	

El 39.53% de los Hoteles tienen mas de 7 proveedores, el 32.56% tienen de 0 a 2 proveedores . La mayoría de los hoteles cuenta con más de 7 proveedores. No existe una cantidad límite de proveedores, esta depende de la cantidad de insumos que se requiera.



- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados para la pregunta 33, según el tamaño el hotel.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Mas de 7	11	40.74%
	0 a 2	8	29.63%
	3 a 6	8	29.63%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Mas de 7	6	37.50%
	0 a 2	6	37.50%
	3 a 6	4	25.00%
Total Pequeño		**16**	

El 40.74 % de los medianos hoteles tienen mas de 7 proveedores, de los pequeños hoteles un 37.50% tiene mas de 7 y otro 37.50% de 0 a 2.

La mayoría de los Hoteles ya sean medianos o pequeños cuentan con más de 7 proveedores, lo que nos confirma que no existe un límite de proveedores, sino que depende de la cantidad de insumos que se requieran.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 33 para los tipos de hoteles

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Mas de 7	12	41.38%
	0 a 2	11	37.93%
	3 a 6	6	20.69%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Mas de 7	3	50.00%
	3 a 6	3	50.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	3 a 6	3	37.50%
	0 a 2	3	37.50%
	Mas de 7	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

El 41.38% de los tipo ciudad tiene mas de 7 proveedores, el 50% de los de Lago-Playa tiene igual cantidad de proveedores y en los tipo Montaña-Ciudad Colonial los mayores porcentajes pertenecen a las opciones de 3 a 6 y de 0 a 2 con 37.50% cada una.

La mayoría de hoteles de tipo ciudad y Lago-Playa cuenta con mas de 7 proveedores, en cambio los de tipo montaña cuentan en su mayoría de 3 a 6 proveedores.

Pregunta 34: El o los Proveedores son de origen:

Esta pregunta las opciones son múltiples, por lo un hotel puede escoger mas de una opción

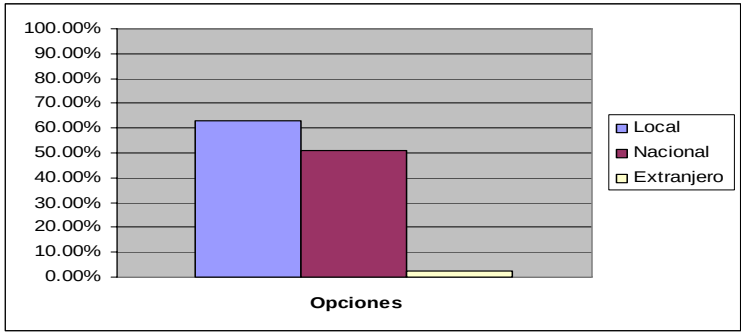
- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 34, sus respectivos porcentajes son calculados sobre la base del total de hoteles encuestados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Local	27	62.79%
Nacional	22	51.16%
Extranjero	1	2.33%
Total	**43**	

El 62.79% de los hoteles tienen proveedores locales y el 51.16% Nacionales

La mayoría de los hoteles tienen proveedores locales, no existe un parámetro que determine que es más conveniente trabajar con proveedores locales, nacionales o internacionales, eso depende de los productos que este ofrezca, condiciones de servicio y muchos otros factores.



- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados para los tipos de proveedores, según tamaños. Los porcentajes se calculan con la base que se encuesto 27 hoteles medianos y 16 pequeños, dado que un hotel puede tener varios tipos de proveedores.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Local	16	59.26%
	Nacional	15	55.56%
	Extranjero	1	3.70%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Local	11	68.75%
	Nacional	7	43.75%
Total Pequeño		**16**	

En los Medianos el 59.26% de los proveedores son Locales y el 3.70% son extranjeros, los pequeños hoteles solo tienen proveedores locales con un 68.75% y Nacionales con 43.75%. La mayoría de los hoteles Mediano o Pequeños trabaja con proveedores locales. Lo que los coloca en condiciones similares.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

El Cálculo de los siguientes resultados a la pregunta 34 se hace basado en el total de hoteles encuestados para cada tipo, debido a que un hotel puede seleccionar varias opciones.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Local	20	68.97%
	Nacional	13	44.83%
	Extranjero	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Nacional	4	66.67%
	Local	4	66.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Nacional	5	62.50%
	Local	3	37.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

El proveedor local tanto para tipo ciudad como Lago-Playa tienen altos porcentajes, 68.97% para los de Ciudad y 66.67% para los de Lago-Playa y los de tipo Montana-Ciudad Colonial su porcentaje mayor es para proveedores nacionales con un 62.50%.

La mayoría de los hoteles de ciudad o Lago-Playa trabajan con proveedores locales, mientras que la mayoría de los de Montaña trabaja con proveedores nacionales, la situación de localidad o nacionalidad debe tomarse de acuerdo a la ubicación de los establecimientos, es decir para un hotel de montaña sus proveedores locales son los del pueblo donde esta ubicado, para un hotel de ciudad sus proveedores locales son los de la ciudad donde se encuentra.

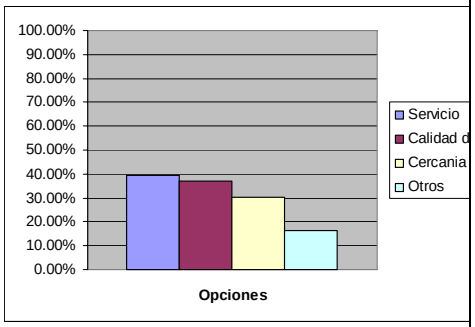
Pregunta 35: ¿Por que criterio ha seleccionado a su proveedor?

Esta es una pregunta que puede tener más de una respuesta por hotel.

- **Análisis General**

Para esta pregunta los porcentajes se calculan en base al total de hoteles encuestados, un hotel puede seleccionar varias opciones. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Servicio	17	39.53%
Calidad del Producto	16	37.21%
Cercanía	13	30.23%
Otros	7	16.28%
Total	**43**	



El Servicio y la Calidad del Producto son los criterios mas utilizados para seleccionar un proveedor en los hoteles, representándose el servicio con un porcentaje de 39.53% y la Calidad del Producto con un 37.21%. La mayoría de los hoteles escogen a sus proveedores basados en el criterio de servicio que les ofrecen, este es uno de los criterios más aceptables sin embargo no debe de ser el único, porque también es importante considerar lo relacionado con los precios y calidad del producto

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 35, clasificados para cada tamaño, calculándose los porcentajes con respecto al total de cada tamaño.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Calidad del Producto	14	51.85%
	Servicio	11	40.74%
	Cercanía	6	22.22%
	Otros	6	22.22%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Cercanía	7	43.75%
	Servicio	6	37.50%
	Calidad del Producto	2	12.50%
	Otros	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

El mayor porcentaje en los hoteles medianos es para el criterio de calidad del producto con un 51.85%, y el de cercanía con un 43.75% para los pequeños hoteles.

La mayoría de los hoteles Medianos escogen a sus proveedores basados en el criterio de Calidad del producto, mientras que los pequeños lo hacen basándose en la cercanía. Colocando con un criterio mas razonable a los medianos pues es más aceptable contar con un proveedor con calidad en los productos, que con uno que aunque sea cercano tenga productos de baja calidad y de alto precio.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos para la pregunta 35, con respecto para cada tipo de hotel, calculándose los porcentajes con base al número de hoteles encuestados en cada tipo.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Calidad del Producto	13	44.83%
	Servicio	12	41.38%
	Cercanía	9	31.03%
	Otro	3	10.34%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Otro	3	50.00%
	Cercanía	2	33.33%
	Calidad del Producto	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Servicio	5	62.50%
	Calidad del Producto	2	25.00%
	Cercanía	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

En el Tipo Ciudad la Calidad del Producto es el criterio mas utilizado para seleccionar un proveedor, en los de Lago-playa es otro con un 50% teniéndose en esta opción Precio o Conveniencia, y para los de tipo Montaña-Ciudad colonial el mayor es para el servicio con un 62.50%.

La mayoría de los hoteles de tipo ciudad seleccionan en base a la Calidad del producto, los de tipo Lago-Playa lo hacen en base al Precio y conveniencia, mientras que los de tipo Montaña-Ciudad Colonial se basan en el servicio que les ofrecen.

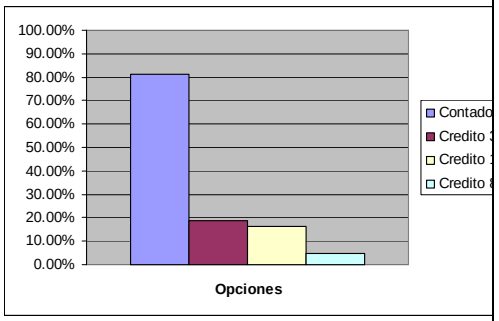
Pregunta 36: ¿Las condiciones de compra con sus proveedores son?

Esta es una pregunta en la que puede un hotel seleccionar mas de una condición.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos para la pregunta 36, el cálculo se hace sobre la base del total de hoteles encuestados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Contado	35	81.40%
Crédito 30 días	8	18.60%
Crédito 15 días	7	16.28%
Crédito 8 días	2	4.65%
Total	**43**	



El 81.40% de los proveedores de los hoteles establecen como condición de compra el pago al contado. La mayoría de los hoteles tienen condiciones de compra con sus proveedores al contado, lo que significa que no obtienen ningún tipo de financiamiento por parte de sus proveedores condición que puede ser desventajosa.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 36, clasificados para cada tamaño, calculándose los porcentajes con respecto al total de cada tamaño encuestado.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Contado	22	81.48%
	Crédito 30 días	6	22.22%
	Crédito 15 días	4	14.81%
	Crédito 8 días	2	7.41%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Contado	13	81.25%
	Crédito 15 días	3	18.75%
	Crédito 30 días	2	12.50%
Total Pequeño		**16**	

El contado para los medianos hoteles representa el 81.48% y para los pequeños esta opción es equivalente al 81.25%.

La mayoría de los hoteles tanto Medianos como pequeños no cuentan con financiamiento por parte de sus proveedores porque las condiciones de pago son al contado. Situación que puede ser desfavorable.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos para la pregunta 36, con respecto para cada tipo de hotel, calculándose los porcentajes con base al número de hoteles encuestados en cada tipo.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Contado	24	82.76%
	Crédito 30 días	5	17.24%
	Crédito 15 días	4	13.79%
	Crédito 8 días	2	6.90%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Contado	4	66.67%
	Crédito 15 días	2	33.33%
	Crédito 30 días	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Contado	7	87.50%
	Crédito 30 días	2	25.00%
	Crédito 15 días	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

En cuanto al tipo el mayor porcentaje es el de contado, 82.76% para los de ciudad, 66.67% para los de Lago-Playa y el 87.50% para los de montaña-ciudad colonial.

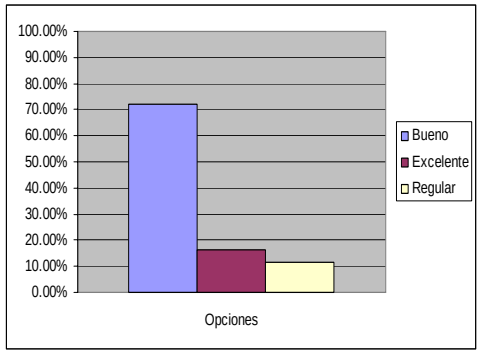
La mayoría de los hoteles de tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial tienen condiciones de pago al contado con sus proveedores.

Pregunta 37: ¿Como considera el servicio que le da su proveedor?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestra la calificación asignada por los hoteles a sus proveedores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	31	72.09%
Excelente	7	16.28%
Regular	5	11.63%
Total	**43**	



El 67.67% de los hoteles califico como buenos a sus proveedores.

La mayoría de los hoteles califican a sus proveedores como buenos, esto es nos indica la satisfacción que tienen los hoteles con relación al servicio prestado por sus proveedores

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 37, de acuerdo al tamaño de hotel.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Bueno	20	74.07%
	Excelente	6	22.22%
	Regular	1	3.70%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Bueno	11	68.75%
	Regular	4	25.00%
	Excelente	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

El 74.07% de los medianos califico a sus proveedores como buenos, y el 68.75% de los pequeños los califico también como buenos.

Tanto los Medianos como Pequeños hoteles califican a sus proveedores como buenos lo que muestra una relación cordial entre ambos.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 37 según el tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Bueno	22	64.71%
	Excelente	4	11.76%
	Regular	3	8.82%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Bueno	3	50.00%
	Regular	2	33.33%
	Excelente	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Bueno	6	75.00%
	Excelente	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

De acuerdo al tamaño el mayor porcentaje lo obtiene la calificación de bueno para los tres tipos de hoteles, tipo Ciudad es un 64.77%, tipo Lago-Playa es el 50% y un 75% de los Tipo Montaña-Ciudad Colonial calificaron como bueno a sus proveedores

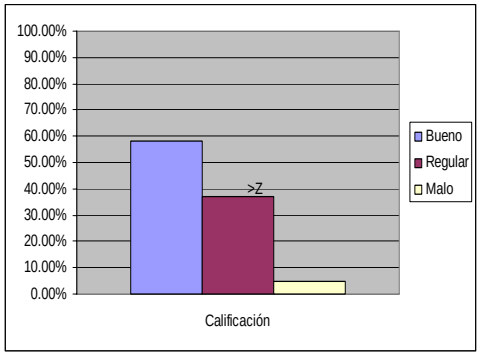
En la mayoría de los tres tipos de hoteles se califica a sus proveedores como buenos, lo que indica que independientemente del tipo de hotel el servicio que les ofrecen es satisfactorio.

Pregunta 38: ¿Que tan rentable considera su negocio en la actualidad?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestra la calificación que cada empresa se otorgo a si misma en relación con la rentabilidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	25	58.14%
Regular	16	37.21%
Malo	2	4.65%
Total	**43**	



El 58.14% de los hoteles respondieron que su negocio en la actualidad era bueno en cuanto a la rentabilidad.

La mayoría de hoteles considera que su empresa es la actualidad de rentabilidad buena, lo que indica que los dueños se encuentran satisfechos con el funcionamiento de su empresa.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestra el resultado para la pregunta 38 según cada tamaño.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Bueno	17	62.96%
	Regular	8	29.63%
	Malo	2	7.41%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Regular	8	50.00%
	Bueno	8	50.00%
Total Pequeño		**16**	

De los medianos hoteles el 62.96% consideran su rentabilidad como buena y en los pequeños el 50% la considera buena y el otro 50% la considera regular.

La mayoría de los Medianos hoteles considera que la rentabilidad de su negocio es buena, indicando su satisfacción con las operaciones, en cambio la mayoría de los hoteles pequeños considero la rentabilidad regular lo que indica que no se han alcanzado las expectativas que se tenían con respecto al negocio.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestra el resultado para la pregunta 38, según el tipo de hotel.

Tabla 305: Calidad del servicio de proveedor, por tipo

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Bueno	16	55.17%
	Regular	11	37.93%
	Malo	2	6.90%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Bueno	4	66.67%
	Regular	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Bueno	5	62.50%
	Regular	3	37.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

En los tipo de ciudad el 55.17% califica como buena su rentabilidad, en los de Lago-Playa el 66.67% la califica de la misma manera y en los tipos Montaña-Ciudad colonial el 62.50% la califica como buena.

La mayoría de los hoteles de tipo ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial se calificaron a si mismos con rentabilidad buena, lo que demuestra que independientemente del tipo de hotel se cumplen las expectativas.

ANEXO 19. RESULTADOS AREA DE MERCADEO

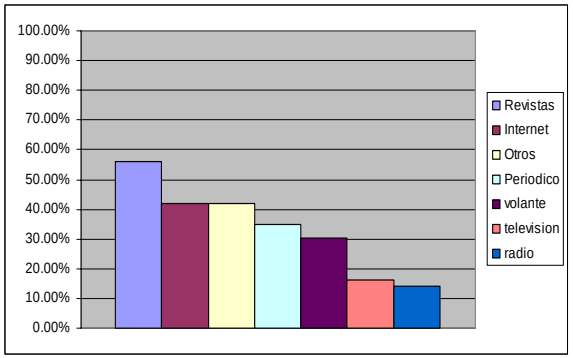
Pregunta 39: ¿Como se da a conocer el Hotel al público?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos para las opciones que se presentaban en la pregunta 39 del cuestionario.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Revistas	24	55.81%
Internet	18	41.86%
Otros	18	41.86%
Periódico	15	34.88%
volante	13	30.23%
televisión	7	16.28%
radio	6	13.95%
Total	**43**	

La mayor parte de los hoteles en estudio da a conocer su hotel a través de medios como Revistas con un 55.81% de los encuestados, además de utilizar Internet y otros medios (tarjetas de presentación, voceos con altoparlantes, etc.) con un 41.86% en ambas opciones.



Se concluye que la mayoría de hoteles encuestados utiliza como medio para dar a conocer sus servicios la publicación en Revistas. Cualitativamente se debe de estudiar más a fondo esta selección ya que se debe determinar el grado de efectividad que la Revista tiene al influir en la decisión de la demanda de hoteles en El Salvador.

- **Análisis por Tamaño**

Los mismos resultados de la pregunta 39 han sido clasificados de acuerdo al tamaño del hotel, ya sea mediano o pequeño, según al que pertenece la muestra encuestada, teniéndose los siguientes resultados:

Los medios que los medianos y pequeños hoteles utilizan como primera opción para dar a conocer sus hoteles son las revistas en ambos tamaños de hoteles con un 62.96% y un 43.75% respectivamente.

Se concluye que la mayoría de hoteles Medianos y Pequeños prefieren dar a conocer sus servicios a través de las revistas.

Tamaño	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Revistas	17	62.96%
	Internet	14	51.85%
	Otros	12	44.44%
	Periódico	10	37.04%
	volante	8	29.63%
	televisión	4	14.81%
	Radio	3	11.11%
Total mediano		**27**	
Pequeño	Revistas	7	43.75%
	Otros	6	37.50%
	Periódico	5	31.25%
	volante	5	31.25%
	Internet	4	25.00%
	Radio	3	18.75%
	televisión	3	18.75%
Total Pequeño		**16**	

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Para el análisis de la pregunta 39, se han agrupado los resultados de acuerdo a los tres tipos de hoteles que se han sometido al estudio, obteniéndose los siguientes datos:

Los hoteles de Ciudad utilizan otros medios (tarjetas de presentación, voceo en altoparlantes, etc.) con un 48.28%. Mientras que los hoteles de Lago-Playa y los de Montaña-Ciudad Colonial prefieren anunciarse en revistas con un 100% y un 62.50% respectivamente.

La mayoría de Hoteles de Ciudad prefiere anunciarse en Otros medios de comunicación (tarjetas de presentación, voceo con altoparlantes, etc.) Los hoteles de tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial prefieren anunciarse en Revistas.

Tipo	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Otros	14	48.28%
	Internet	13	44.83%
	Revistas	13	44.83%
	Periódico	8	27.59%
	volante	8	27.59%
	televisión	3	10.34%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Revistas	6	100.00%
	Periódico	3	50.00%
	Radio	3	50.00%
	Internet	1	16.67%
	Otros	1	16.67%
	televisión	1	16.67%
	volante	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Revistas	5	62.50%
	Internet	4	50.00%
	Periódico	4	50.00%
	volante	4	50.00%
	Otros	3	37.50%
	Radio	3	37.50%
	televisión	3	37.50%
Total montaña-ciudad colonial		**8**	

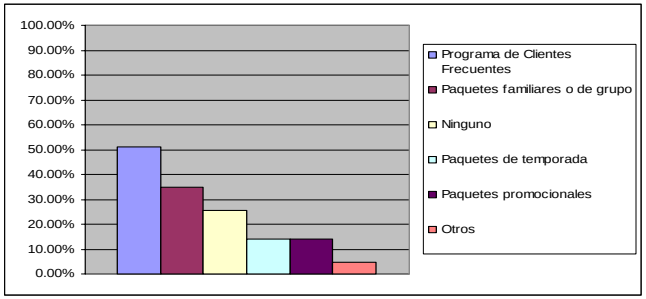
Pregunta 40: ¿Existe algún tipo de promoción para motivar a sus clientes?

- **Análisis General**

La pregunta 40 se han analizado los resultados para las diferentes opciones que se presentan de acuerdo a lo que respondieron todos los hoteles encuestados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Programa de Clientes Frecuentes	22	51.16%
Paquetes familiares o de grupo	15	34.88%
Ninguno	11	25.58%
Paquetes de temporada	6	13.95%
Paquetes promociónales	6	13.95%
Otros	2	4.65%
Total general	**43**	

La mayoría de los hoteles utilizan el Programa de Clientes frecuentes como principal medio para lograr la motivación de sus clientes a frecuentarlos con un 51.16%, en segundo lugar son utilizados los paquetes familiares o de grupo con un 34.88% y finalmente existe cierto porcentaje que no utiliza ningún medio para motivar a sus clientes el cual es representativo en tercer lugar con un 25.58%.



Los pequeños y medianos de todos los tipos en El Salvador aplican los Programas de Clientes Frecuentes como principal medio para motivar a sus clientes. Esto es de gran ayuda pues sirve para lograr el factor de Fidelidad del cliente a los servicios del hotel.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

De acuerdo a la respuesta de los diferentes tamaños de hoteles encuestados se presentan los resultados de la pregunta 40 a continuación:

De acuerdo al tamaño de los hoteles el primer lugar de los medios utilizados para motivar a sus clientes para los medianos y pequeños hoteles es el Programa de Clientes Frecuentes que representa un 36.36% y 33.33% respectivamente. Únicamente para el tipo pequeño la opción de ningún medio tienen un porcentaje igual a la primera opción con un 33.33%. Los pequeños y medianos hoteles en El Salvador utilizan el programa de clientes frecuentes como principal medio para motivar a sus clientes, esto se debe a que la mayoría de estos trabajan con carteras de clientes.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Programa de Clientes Frecuentes	16	36.36%
	Paquetes familiares o de grupo	11	25.00%
	Ninguno	5	11.36%
	Paquetes de temporada	5	11.36%
	Paquetes promociónales	5	11.36%
	Otros	2	4.55%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Programa de Clientes Frecuentes	6	33.33%
	Ninguno	6	33.33%
	Paquetes familiares o de grupo	4	22.22%
	Paquetes de temporada	1	5.56%
	Paquetes promociónales	1	5.56%
Total Pequeño		**16**	

- **Análisis por Tipo de Hotel**

A continuación se presentan los resultados de la pregunta 40 para los diferentes tipos de hoteles que se han encuestado:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Programa de Clientes Frecuentes	17	58.62%
	Paquetes familiares o de grupo	9	31.03%
	Ninguno	7	24.14%
	Paquetes de temporada	4	13.79%
	Paquetes promociónales	3	10.34%
	Otros	2	6.90%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Paquetes familiares o de grupo	2	33.33%
	Programa de Clientes Frecuentes	2	33.33%
	Ninguno	1	16.67%
	Paquetes promociónales	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Paquetes familiares o de grupo	4	50.00%
	Ninguno	3	37.50%
	Programa de Clientes Frecuentes	3	37.50%
	Paquetes de temporada	2	25.00%
	Paquetes promociónales	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

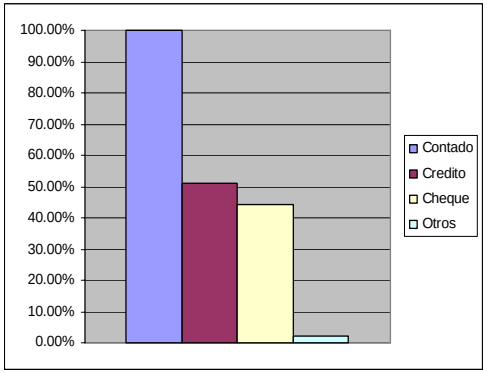
La mayoría de hoteles de Ciudad y Lago-Playa utilizan los programas de clientes frecuentes para motivar a sus usuarios con un 58.62% y un 33.33% respectivamente, cabe mencionar que en los hoteles tipo Lago-Playa el porcentaje que la primera opción con los paquetes familiares o de grupo con un 33.33%. Los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial utilizan más los paquetes familiares o de grupo con un 50%. Los hoteles de tipo Ciudad y Lago-Playa aplican los programas de clientes frecuentes para motivar a las personas y los de Montaña-Ciudad Colonial utilizan los paquetes familiares o de grupo.

Pregunta 41: ¿Cual es la forma de pago para la adquisición de los servicios del hotel?

- **Análisis General**

Para la pregunta 41 se presentan los resultados de las diferentes opciones para todos los hoteles sometidos al estudio:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Contado	43	100.00%
Crédito	22	51.16%
Cheque	19	44.19%
Otros	1	2.33%
Total general	**43**	



La mayor parte de pequeños y medianos hoteles aceptan el pago de sus servicios por contado con un 100%, en segundo lugar el pago al crédito con un 51.16% y en tercer lugar con cheque con un 44.19%.

Los hoteles en El Salvador realizan el cobro por sus servicios con la modalidad de Contado. Esto les favorece ya que les permite recuperar la inversión de forma más inmediata, pero reduce su mercado de acuerdo al poder adquisitivo de cierta porción de la población.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Los tamaños de hoteles encuestados respondieron a la pregunta 41 de la forma como se presenta en la siguiente tabla

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Contado	27	100.00%
	Crédito	16	59.26%
	Cheque	11	40.74%
	Otros	1	3.70%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Contado	16	100.00%
	Cheque	8	50.00%
	Crédito	6	37.50%
Total Pequeño		**16**	

Los medianos hoteles utilizan en su mayoría la forma de pago al contado siendo esta un 100%, en un segundo lugar el pago al crédito con un 59.26%. Los pequeños hoteles utilizan en su mayoría el pago al contado con un 100% y en segundo lugar el pago con cheque con un 50%.

Los pequeños y medianos hoteles en El Salvador utilizan la modalidad de pago al contado en su mayoría, esto es bueno por el efectivo percibido en el corto plazo aunque se convierte en una limitante de mercado.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los resultados de la pregunta 41 han sido organizados de acuerdo al tipo de hotel que corresponden las diferentes respuestas siendo los resultados los siguientes:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Contado	29	100.00%
	Crédito	16	55.17%
	Cheque	14	48.28%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Contado	6	100.00%
	Crédito	5	83.33%
	Cheque	3	50.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Contado	8	100.00%
	Cheque	2	25.00%
	Crédito	1	12.50%
	Otros	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Los hoteles de todos los tipos (Ciudad, Montaña-Ciudad Colonial y Lago Playa) utilizan en su mayoría el pago al contado con un 100% para cada uno de ellos, en segundo lugar se tienen las opciones de crédito para hoteles de tipo Ciudad y Lago-Playa con un 55.17% y un 83.33% respectivamente, mientras que para los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial se tiene en segundo lugar los cheques con un 25%. Los hoteles de todos los tipos en El Salvador, Ciudad Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial utilizan en el pago al contado.

Pregunta 42: ¿El origen de las personas que se hospedan en su hotel en su mayoría es?

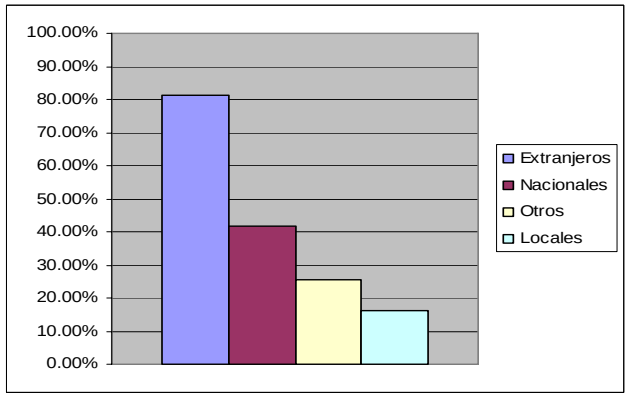
- **Análisis General**

Los resultados a la pregunta 42 de todos los hoteles encuestados se resumen en la tabla que se presenta a continuación:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Extranjeros	35	81.40%
Nacionales	18	41.86%
Otros	11	25.58%
Locales	7	16.28%
Total general	**43**	

El origen de las personas que se hospedan en los hoteles es en su mayoría de origen extranjero representado con un 81.40%, en segundo lugar se encuentran los de origen nacionales con un 41.86% y en tercer lugar otros con un 25.58%.

Los hoteles en El Salvador son frecuentados por visitantes cuyo origen es el extranjero, lo cual les permite alcanzar niveles de comodidad muy parecidos entre si, con el fin de lograr cumplir las exigencias de este tipo de clientes.



- **Análisis por Tamaño de hotel**

Los hoteles han respondido a la pregunta 42 como se presenta en la siguiente tabla organizados de acuerdo al tamaño de hotel en estudio.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Extranjeros	22	81.48%
	Nacionales	12	44.44%
	Otros	7	25.93%
	Locales	5	18.52%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Extranjeros	13	81.25%
	Nacionales	6	37.50%
	Otros	4	25.00%
	Locales	2	12.50%
Total Pequeño		**16**	

Los medianos y pequeños hoteles de igual forma poseen demanda de personas cuyo origen es el extranjero representado con un 81.48% y un 81.25% respectivamente. En segundo lugar para ambos se tienen los visitantes nacionales con un 44.44% para los medianos y un 37.50% para los pequeños.

Los medianos y pequeños hoteles en El Salvador reciben visitantes de origen extranjero en sus instalaciones. Esto es bueno ya que con esto logran que sus tarifas sean muy competitivas en el mercado.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los mismos resultados de la pregunta 42 han sido ordenados de acuerdo al tipo de hotel encuestado, siendo los resultados los siguientes:

Los hoteles de todas las categorías que se están analizando en el presente cuestionario han manifestado que el origen de las personas que hospedan en su mayoría es de origen Extranjero con un 77.78% para los hoteles de Ciudad, 100% para los hoteles de Lago-Playa y un 100% para los de tipo Montaña Ciudad Colonial. Los hoteles de Tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial poseen en su mayoría clientes que son de origen extranjero.

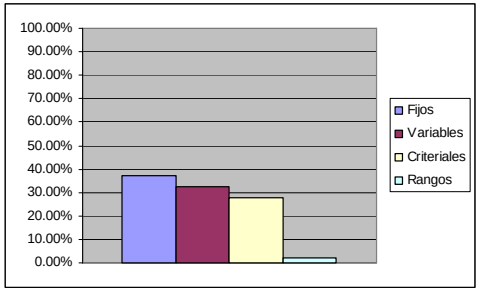
Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Extranjeros	21	77.78%
	Otros	8	29.63%
	Nacionales	7	25.93%
	Locales	3	11.11%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Extranjeros	6	100.00%
	Nacionales	5	83.33%
	Locales	2	33.33%
	Otros	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Extranjeros	8	100.00%
	Nacionales	6	75.00%
	Locales	2	25.00%
	Otros	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Pregunta 43: ¿La forma en que sus precios han sido establecidos son?

- **Análisis General**

Las respuestas a la pregunta 43 de todos los hoteles estudiados en esta investigación se presentan a continuación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
ijos	16	37.21%
Variables	14	32.56%
Criteriales	12	27.91%
Rangos	1	2.33%
Total general	**43**	



La mayoría de los hoteles en estudio han manifestado que la forma en que sus precios son establecidos es Fijos, lo cual significa que mantienen una cuota durante un periodo de tiempo a largo plazo, este se representa con un 37.21%, En segundo lugar los precios variables con un 32.56% y finalmente en tercer lugar los precios Criteriales con un 27.91%.

Los hoteles en El Salvador han establecido sus precios de manera Fija. Esto es de mayor beneficio para el cliente que para el Hotel ya que no les permite aprovechar las temporadas altas con precios de acuerdo a la demanda que solicita sus servicios. Los precios fijos se mantienen durante todo el año sin hacer diferenciación de temporadas altas.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Para la pregunta 43 se resumen los resultados de acuerdo al tamaño del hotel en la tabla siguiente:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Fijos	12	42.86%
	Variables	8	28.57%
	Criteriales	6	21.43%
	Rangos	1	3.57%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Criteriales	6	40.00%
	Variables	6	40.00%
	Fijos	4	26.67%
Total Pequeño		**16**	

La mayoría de hoteles medianos utilizan la modalidad de precios fijos para que estos sean establecidos con un 42.86%, mientras que los hoteles pequeños utilizan la modalidad de precios criteriales en primer lugar con un 40%.

Los medianos hoteles han establecido sus precios de forma fija y los pequeños hoteles los han establecido de manera criterial. Los medianos hoteles se ven obligados a mantener sus cuotas durante todo el año, por el contrario los pequeños establecen sus precios de forma criterial, es decir que se adaptan al perfil del cliente que solicite el servicio, esto les permite ofrecer sus servicios al mejor precio del mercado sin perder la oportunidad de venderlos al cliente.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los diferentes tipos de hoteles estudiados han respondido a la pregunta 43 como se presenta en la tabla siguiente:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Fijos	10	34.48%
	Criteriales	9	31.03%
	Variables	9	31.03%
	Rangos	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Fijos	3	50.00%
	Variables	2	33.33%
	Criteriales	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Fijos	3	37.50%
	Variables	3	37.50%
	Criteriales	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

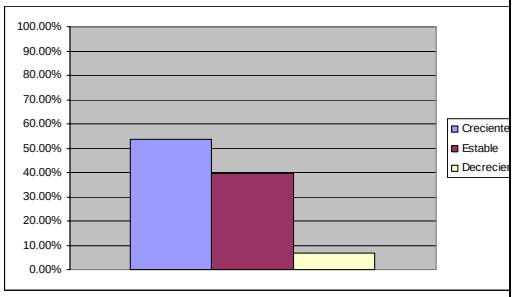
Los hoteles de tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial han establecido sus precios en primer lugar con la modalidad de Fijos con un 34.48%, 50% y un 37.5% respectivamente, cabe mencionar que los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial tienen un empate en la primera opción con los variables con un 37.5%. En segundo lugar para los de Ciudad son Criteriales con un 31.02% y para los de Lago-Playa en segundo lugar su mayoría también son Criteriales con un 33.33%. Los hoteles de tipo Ciudad establecen sus precios de forma Criterial, esto les permite ser más competitivos en el mercado y adaptarse a la capacidad adquisitiva de su cliente. Los hoteles de Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial establecen sus precios de forma Variable, es decir, los modifican de acuerdo a la temporada alta o baja.

Pregunta 44: ¿En los últimos dos años, cual es la tendencia que ha tenido la demanda de su hotel?

- **Análisis General**

Los resultados a la pregunta 44 han sido organizados de acuerdo a las frecuencias que se muestran a continuación:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Creciente	23	53.49%
Estable	17	39.53%
Decreciente	3	6.98%
Total general	**43**	



La mayor parte de los hoteles percibe que el comportamiento de la demanda que solicita los servicios de sus hoteles es creciente con un 53%, en segundo lugar perciben a la demanda como estable con un 40% y muy pocos han percibido que la demanda haya disminuido con un 7%.

Los hoteles en El Salvador perciben que su demanda es creciente. Esto comprueba el desarrollo que ha tenido el sector en el país en los últimos años. Además se propicia un ambiente económico estable que permita realizar inversiones mas frecuentes en este tipo de negocios.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Los mismos resultados de la pregunta 44 se presentan a continuación de acuerdo al tamaño de hotel.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Estable	13	48.15%
	Creciente	12	44.44%
	Decreciente	2	7.41%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Creciente	11	68.75%
	Estable	4	25.00%
	Decreciente	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

Los hoteles de tamaño mediano han percibido que la demanda se encuentra Estable con un 48.15% aunque con muy poca diferencia en segundo lugar perciben a la demanda creciente con un 44.44%. Los pequeños hoteles han percibido que la demanda se encuentra creciente también con un 68.75%.

Los hoteles medianos perciben que la demanda se encuentra estable mientras que los hoteles pequeños perciben que la demanda esta creciente en los últimos dos años. En los medianos hoteles el ritmo de crecimiento puede ser más lento mientras que para los pequeños cualquier incremento es un desarrollo significativo. Lo cual también se puede traducir en el fortalecimiento actual que los pequeños hoteles están obteniendo.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los resultados de la pregunta 44 para cada uno de los tipos de hotel encuestados se muestran en la siguiente tabla:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Creciente	17	58.62%
	Estable	10	34.48%
	Decreciente	2	6.90%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Estable	3	50.00%
	Creciente	2	33.33%
	Decreciente	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Creciente	4	50.00%
	Estable	4	50.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

La mayoría de hoteles de tipo Ciudad y Montaña-Ciudad Colonial percibe que su demanda ha aumentado en los últimos años, con un 58.62% y un 50% respectivamente, mientras que los hoteles de Lago-Playa consideran que su demanda se encuentra estable con un 50%.

Los hoteles de Ciudad y Montaña- Ciudad Colonial han experimentado el crecimiento de su demanda en los últimos años, mientras que la de los hoteles de Lago-Playa se ha mantenido estable. Esto es una fortaleza para los hoteles, ya que las nuevas tendencias de demanda del mercado han permitido que los hoteles de Ciudad y Montaña-Ciudad Colonial se hayan desarrollado, sin embargo se verifica un estancamiento en los de Lago-Playa que puede ser debido a la competencia actual de estos.

Pregunta 45: ¿Cual es la expectativa de crecimiento para los próximos años?

- **Análisis General**

Las respuestas de los hoteles encuestados para la pregunta 45 se muestran a continuación en la tabla.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Hasta un 30%	17	39.53%
no tiene	12	27.91%
Crecer	10	23.26%
De 31% a 65%	3	6.98%
Mantenerse	1	2.33%
Total general	**43**	

La mayor parte de los hoteles entrevistados manifiestan que su expectativa de crecimiento para los próximos meses es de mas de un 30% con un 39.53%, en segundo lugar expresan que No Poseen una expectativa de crecimiento para los próximos años con un 27.91% y en tercer lugar no manifiestan un crecimiento cuantificado sino que cualitativamente esperan crecer con un 23.26%.

Los hoteles en El Salvador poseen una expectativa de crecimiento hasta del 30% en los próximos meses. Es un porcentaje claro y concreto lo cual les puede permitir un desarrollo oportuno. Es bueno que la mayoría pueda cuantificar un porcentaje de crecimiento esperado.

- **Análisis por Tamaño de hotel**

Para la pregunta 45 los resultados para cada uno de los tamaños de hotel encuestados se muestran a continuación:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	crecer	9	33.33%
	Hasta un 30%	8	29.63%
	no tiene	8	29.63%
	De 31% a 65%	1	3.70%
	mantenerse	1	3.70%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Hasta un 30%	9	56.25%
	no tiene	4	25.00%
	De 31% a 65%	2	12.50%
	crecer	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

Los medianos hoteles poseen una expectativa de crecimiento manifestada en Crecer con un 33.33%, aunque por muy poca diferencia se encuentra en segundo lugar la expectativa de crecer hasta un 30% representada con un 29.63%. Los pequeños hoteles en su mayoría esperan crecer hasta un 30% representada con el 56.25% de todos los pequeños hoteles encuestados.

Los medianos hoteles poseen una expectativa cualitativa de crecimiento mientras que los pequeños hoteles esperan crecer hasta un 30%. Es importante que como negocios se mantengan metas concretas y cuantificadas en este sentido los pequeños y medianos hoteles coinciden en un crecimiento aunque los pequeños lo expresan con mejor claridad.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

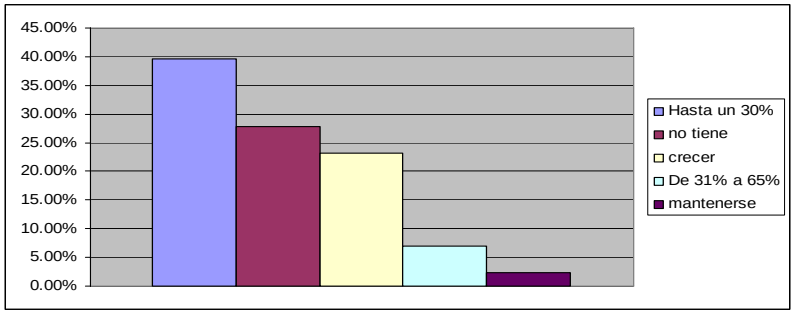
A continuación se presentan los resultados para la pregunta 45 de acuerdo a los diferentes tipos de hoteles estudiados en la investigación:

La mayoría de hoteles de los tipos Ciudad y Lago-Playa han manifestado que la expectativa de crecimiento que poseen en la actualidad es de mas de 30%, para los hoteles de tipo Ciudad se representa con un 41.38% de las personas encuestadas, para los de tipo Lago-Playa con un 37.50% y para los de tipo Montaña-Ciudad Colonial es crecer con un 37.50%.

Los hoteles de todos los tipos han manifestado una expectativa de crecimiento, para los de tipo Ciudad y Lago-Playa la expectativa es de crecer hasta un 30% y en los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial la meta es únicamente crecer.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Hasta un 30%	12	41.38%
	no tiene	8	27.59%
	crecer	7	24.14%
	De 31% a 65%	1	3.45%
	mantenerse	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Hasta un 30%	3	50.00%
	no tiene	2	33.33%
	De 31% a 65%	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	crecer	3	37.50%
	Hasta un 30%	2	25.00%
	no tiene	2	25.00%
	De 31% a 65%	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Todos los hoteles deberían de tener una meta cuantificada que les permita medir su desempeño en un periodo de tiempo determinado.



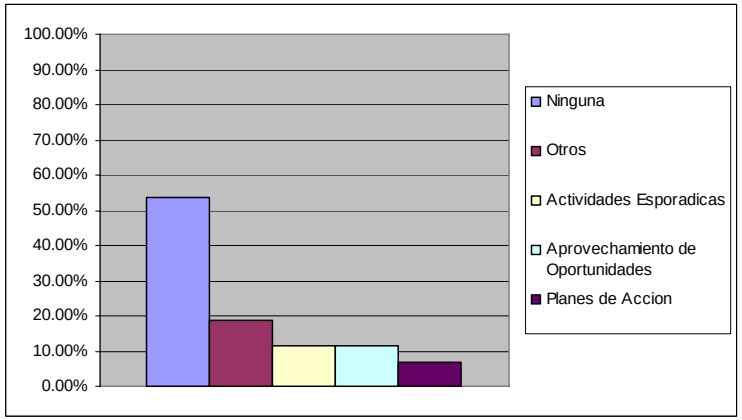
Pregunta 46: ¿Cual es la estrategia para asegurar su expectativa de crecimiento?

- **Análisis General**

La pregunta 46 fue respondida por todos los hoteles encuestados de forma como se presenta a continuación:

Tabla 306: Estrategia a seguir para crecer

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	23	53.49%
Otros	8	18.60%
Actividades Esporádicas	5	11.63%
Aprovechamiento de Oportunidades	5	11.63%
Planes de Acción	3	6.98%
Total general	**43**	



La mayoría de los hoteles encuestados manifestaron que actualmente no poseen ninguna estrategia que les ayude a asegurar el crecimiento esperado, el cual lo representan el 53%, en segundo lugar la opción de Otras estrategias con un 18% y en tercer lugar las opciones actividades esporádicas y Aprovechamiento de Oportunidades con un 11% cada una.

Los hoteles en El Salvador no se encuentran aplicando en la actualidad ninguna estrategia que les asegure el crecimiento proyectado, esto no es de beneficio para su desarrollo ya que esperan crecer sin invertir en dicho propósito, por lo que se convierte en una meta difícil de alcanzar ya que no se trabaja por la misma.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

A continuación se presentan los mismos resultados de la pregunta 46 organizados de acuerdo a los tamaños de hoteles encuestados:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Ninguna	11	40.74%
	Otros	6	21.43%
	Actividades Esporádicas	4	14.81%
	Aprovechamiento de Oportunidades	4	14.81%
	Planes de Acción	3	11.11%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Ninguna	12	75.00%
	Otros	2	12.50%
	Actividades Esporádicas	1	6.25%
	Aprovechamiento de Oportunidades	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

Los medianos y pequeños hoteles en su mayoría no poseen Ninguna estrategia específica para poder asegurar el crecimiento proyectado; representado por el 40.74% y el 75% respectivamente. En segundo lugar se encuentran otros tipos de estrategias con un 21.43% y un 12.5% aunque estos son muy pequeños porcentajes.

Los medianos y pequeños hoteles no poseen alguna estrategia para asegurar el crecimiento proyectado para los próximos años, siendo esto un obstáculo para ambos tamaños de hoteles ya que ninguno esta trabajando por sus metas a largo plazo.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Para la pregunta 46, se muestran los resultados obtenidos según los tipos de hoteles que han sido encuestados:

Tabla 307: Estrategia a seguir para crecer, por tipo

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Ninguna	16	55.17%
	Aprovechamiento de Oportunidades	5	17.24%
	Otros	5	17.24%
	Planes de Acción	2	6.90%
	Actividades Esporádicas	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Ninguna	3	50.00%
	Actividades Esporádicas	2	33.33%
	Otros	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Ninguna	4	50.00%
	Actividades Esporádicas	2	25.00%
	Otros	2	25.00%
	Planes de Acción	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

La mayoría de hoteles de las tres categorías que han sido encuestadas manifiestan que no tienen ninguna estrategia actual que les ayude a asegurar el crecimiento proyectado, esto es representado con un 55.17% para los hoteles de tipo Ciudad, un 50% para los de tipo Lago-Playa y un 44.44% para los hoteles de tipo Montaña-Ciudad Colonial.

Los hoteles de tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial en general no poseen estrategias que les permitan asegurar el crecimiento proyectado, a pesar de que todos poseen dicha expectativa, ninguno esta trabajando por alcanzar la meta que han definido.

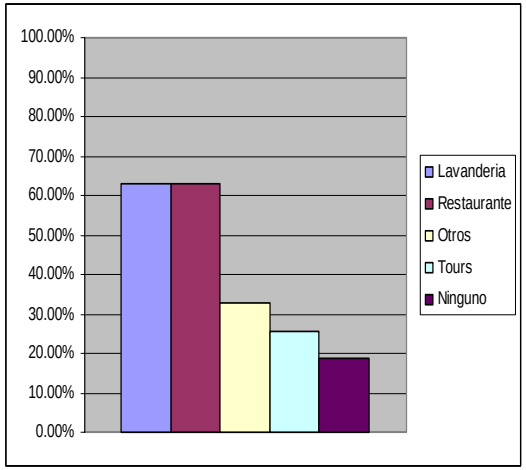
ANEXO 20. RESULTADOS AREA DE OPERACIONES

Pregunta 47: ¿Qué otros servicios ofrece además del alojamiento?

- **Análisis General**

Las respuestas realizadas por los hoteles encuestados se presentan en la siguiente tabla:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Lavandería	27	62.79%
Restaurante	27	62.79%
Otros	14	32.56%
Tours	11	25.58%
Ninguno	8	18.60%
Total general	**43**	



Los hoteles en estudio ofrecen en su mayoría como servicios anexos o extras la Lavandería y el restaurante representado en un empate con un 62.79%. En segundo lugar se ofrecen Otros servicios con un 32.56% y en tercer lugar se ofrece el servicio de Tours con un 25.58%.

Los hoteles en El Salvador ofrecen otros servicios además del alojamiento, siendo el principal la Lavandería o Restaurante.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Para los dos tamaños de hoteles analizados en el presente estudio se presentan a continuación los resultados de la pregunta 47:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Lavandería	22	81.48%
	Restaurante	18	66.67%
	Otros	11	40.74%
	Tours	8	29.63%
	Ninguno	3	11.11%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Restaurante	9	56.25%
	Lavandería	5	31.25%
	Ninguno	5	31.25%
	Otros	3	18.75%
	Tours	3	18.75%
Total Pequeño		**16**	

La mayoría de medianos hoteles ofrece primordialmente el servicio de Lavandería con un 81.48% de los encuestados, mientras que los pequeños hoteles ofrecen en su mayoría el servicio de Restaurante en sus instalaciones con un 56.25%. Los medianos hoteles ofrecen además del alojamiento el servicio de Lavandería y los pequeños hoteles ofrecen el servicio de restaurante. Analizando los servicios extras ofrecidos cualquiera de los dos mayoritarios son de gran atractivo para los turistas.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

A continuación se presentan los resultados de la pregunta 47 para los tipos de hoteles encuestados

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Lavandería	20	68.97%
	Restaurante	14	48.28%
	Otros	11	37.93%
	Ninguno	7	24.14%
	Tours	5	17.24%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Restaurante	6	100.00%
	Lavandería	3	50.00%
	Otros	2	33.33%
	Tours	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Restaurante	7	87.50%
	Tours	5	62.50%
	Lavandería	4	50.00%
	Ninguno	1	12.50%
	Otros	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Los hoteles de tipo Ciudad en su mayoría ofrecen el servicio de Lavandería con un 68.97%, mientras que los hoteles de Lago-Playa y de Montaña-Ciudad Colonial ofrecen el servicio de restaurantes con un 100.00% y un 87.50% respectivamente.

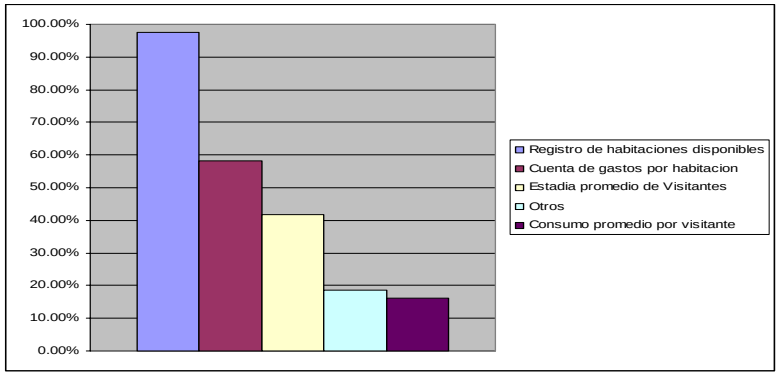
Pregunta 48: ¿Qué tipo de informes se manejan en la empresa?

- **Análisis General**

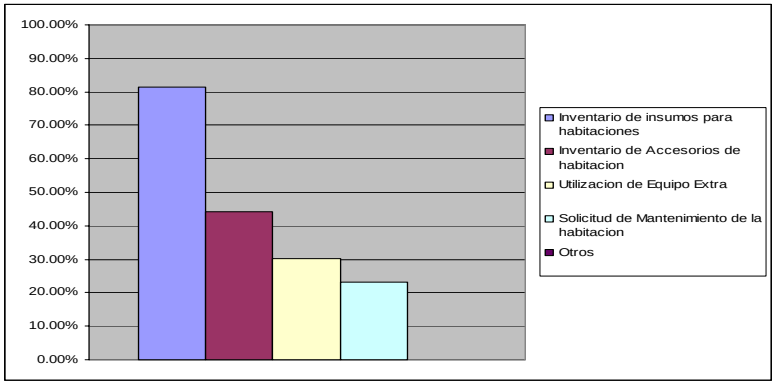
Los formatos más utilizados en los hoteles que se han encuestado se presentan en la siguiente tabla:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
RECEPCION		
Registro de habitaciones disponibles	42	97.67%
Cuenta de gastos por habitación	25	58.14%
Estadía promedio de Visitantes	18	41.86%
Otros	8	18.60%
Consumo promedio por visitante	7	16.28%
HABITACIONES		
Inventario de insumos para habitaciones	35	81.40%
Inventario de Accesorios de habitación	19	44.19%
Utilización de Equipo Extra	13	30.23%
Solicitud de Mantenimiento de la habitación	10	23.26%
Otros		0.00%
SERVICIOS ANEXOS		
Consumo de la habitación	28	65.12%
Niveles de demanda del servicio	13	30.23%
Consumo promedio del servicio		0.00%

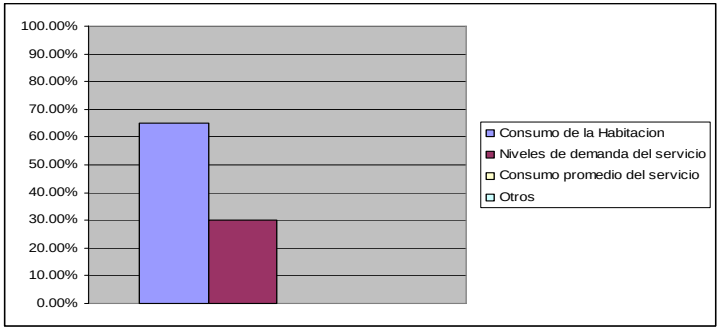
RECEPCION



HABITACIONES



SERVICIOS ANEXOS



La mayoría de hoteles utilizan en el área de recepción los informes de Registro de las habitaciones disponibles con un 97.67% y en segundo lugar los registros de Consumo de Gastos por habitación con un 58.14%.
En el área de Habitaciones los reportes más utilizados son los de Inventario de Insumos para las habitaciones con un 81.40% y el de inventario de accesorios para la habitación con un 44%.
Finalmente en el área de Servicios Anexos, los servicios mas registrados son los de consumo por habitación con un 65.12% y en segundo lugar los niveles de demanda del servicio con un 30.23%.

Los hoteles en El Salvador utilizan formatos de:
RECEPCION

a. Registro de Habitaciones disponibles
b. Cuenta de gastos por habitación

HABITACIONES

c. Inventario de Insumos para habitaciones
d. Inventario de Accesorios por habitación

SERVICIOS ANEXOS

e. Consumo de habitación

Se han determinado de acuerdo a la cantidad de hoteles que utilizan los formatos, niveles muy bajos los utilizan así que es crítica la falta de control de información por parte de estos negocios.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Para la pregunta 48 se determinan los resultados en la siguiente tabla de acuerdo al tamaño de hotel encuestado:

Tanto en medianos como pequeños hoteles los formatos mas utilizados en cada una de las áreas operativas analizadas son los mismos. Los mas usados en el área de recepción es el registro de habitaciones disponibles con un 96.30% y un 59.26% respectivamente. En el área de habitaciones los formatos mas utilizados en medianos y pequeños hoteles son los inventarios de insumos por habitaciones con un 88.89% y un 40.74%, finalmente los formatos mas utilizados en Servicios Anexos son el Consumo de la habitación para medianos hoteles con un 77.78% y para pequeños con un 25.93%.
Para los diferentes tamaños de hoteles analizados en esta investigación se tienen que los formatos mas utilizados son:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	**RECEPCION**		
	Registro de habitaciones disponibles	26	96.30%
	Cuenta de gastos por habitación	17	62.96%
	Estadía promedio de Visitantes	14	51.85%
	Consumo promedio por visitante	7	25.93%
	Otros	7	25.93%
	HABITACIONES		
	Inventario de insumos para habitaciones	24	88.89%
	Inventario de Accesorios de habitación	14	51.85%
	Solicitud de Mantenimiento de la habitación	10	37.04%
	Utilización de Equipo Extra	8	29.63%
	Otros		0.00%
	SERVICIOS ANEXOS		
	Consumo de la habitación	21	77.78%
	Niveles de demanda del servicio	10	37.04%
	Consumo promedio del servicio		0.00%
	Otros		0.00%
Pequeño	**RECEPCION**		
	Registro de habitaciones disponibles	16	59.26%
	Cuenta de gastos por habitación	8	29.63%
	Estadía promedio de Visitantes	4	14.81%
	Otros	1	3.70%
	Consumo promedio por visitante		0.00%
	HABITACIONES		
	Inventario de insumos para habitaciones	11	40.74%
	Utilización de Equipo Extra	5	18.52%
	Inventario de Accesorios de habitación	5	18.52%
	Solicitud de Mantenimiento de la habitación		0.00%
	Otros		0.00%
	SERVICIOS ANEXOS		
	Consumo de la habitación	7	25.93%
	Niveles de demanda del servicio	3	11.11%
	Consumo promedio del servicio		0.00%
	Otros		0.00%

RECEPCION

a. Registro de Habitaciones disponibles
b. Cuenta de gastos por habitación

HABITACIONES

c. Inventario de Insumos para habitaciones
d. Inventario de Accesorios por habitación

SERVICIOS ANEXOS

e. Consumo de habitación

Se concluye que tanto medianos como pequeños hoteles utilizan los mismos formatos para llevar el control de información del negocio en general.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

De la pregunta 48 se tienen que los resultados manifestados por los diferentes tipos de hoteles en estudio son los presentados en la siguiente tabla:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	**RECEPCION**		
	Registro de habitaciones disponibles	29	100.00%
	Cuenta de gastos por habitación	18	62.07%
	Estadía promedio de Visitantes	15	51.72%
	Otros	6	20.69%
	Consumo promedio por visitante	4	13.79%
	HABITACIONES		
	Inventario de insumos para habitaciones	24	82.76%
	Inventario de Accesorios de habitación	11	37.93%
	Utilización de Equipo Extra	9	31.03%
	Solicitud de Mantenimiento de la habitación	6	20.69%
	Otros		0.00%
	SERVICIOS ANEXOS		
	Consumo de la habitación	18	62.07%
	Niveles de demanda del servicio	10	34.48%
	Consumo promedio del servicio		0.00%
	Otros		0.00%
Lago-Playa	**RECEPCION**		
	Registro de habitaciones disponibles	5	83.33%
	Consumo promedio por visitante	3	50.00%
	Estadía promedio de Visitantes	2	33.33%
	Cuenta de gastos por habitación	2	33.33%
	Otros		0.00%
	HABITACIONES		
	Inventario de insumos para habitaciones	5	83.33%
	Solicitud de Mantenimiento de la habitación	3	50.00%
	Inventario de Accesorios de habitación	3	50.00%
	Utilización de Equipo Extra	2	33.33%
	Otros		0.00%
	SERVICIOS ANEXOS		
	Consumo de la habitación	5	83.33%
	Niveles de demanda del servicio	1	16.67%
	Consumo promedio del servicio		0.00%
	Otros		0.00%
Montaña-Ciudad Colonial	**RECEPCION**		
	Registro de habitaciones disponibles	8	100.00%
	Cuenta de gastos por habitación	5	62.50%
	Otros	2	25.00%
	Estadía promedio de Visitantes	1	12.50%
	Consumo promedio por visitante		0.00%
	HABITACIONES		
	Inventario de insumos para habitaciones	6	75.00%
	Inventario de Accesorios de habitación	5	62.50%
	Utilización de Equipo Extra	2	25.00%

	Solicitud de Mantenimiento de la habitación	1	12.50%
	Otros		0.00%
	SERVICIOS ANEXOS		
	Consumo de la habitación	5	62.50%
	Niveles de demanda del servicio	2	25.00%
	Consumo promedio del servicio		0.00%
	Otros		0.00%

Independientemente del tipo de hotel que sea analizado, la mayoría de estos utilizan con mayor frecuencia los mismos formatos por área, en recepción el registro de habitaciones disponibles con un 100% para tipo Ciudad, 83.33% para el tipo Lago-Playa y un 100% para un tipo Montaña-Ciudad Colonial. En el área de Habitaciones el mas utilizado es el formato de Inventario de insumos por habitación con un 82.76% para un tipo Ciudad, un 83.33% para un tipo Lago-Playa y un 75% para un Montaña-Ciudad Colonial.
Los formatos que los hoteles de tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial utilizan en su mayoría son:
RECEPCION

a. Registro de Habitaciones disponibles
b. Cuenta de gastos por habitación

HABITACIONES

c. Inventario de Insumos para habitaciones
d. Inventario de Accesorios por habitación

SERVICIOS ANEXOS

e. Consumo de habitación

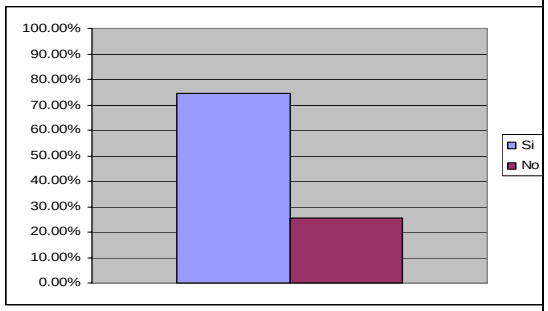
Independientemente del tipo de hotel, los formatos utilizados son los mismos, cabe mencionar que el registro de información realizado es el básico.

Pregunta 49: ¿Manejan algún tipo de inventario en el Hotel?

- **Análisis General**

Los hoteles respondieron a la pregunta 39 de la forma como se presenta en la siguiente tabla:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	74.42%
No	11	25.58%
Total general	**43**	



Los hoteles encuestados en general llevan en su registro algún tipo de inventario de los recursos con los que estos cuentan representada su mayoría con un 74.42% mientras que el resto, 25.58% no llevan ningún tipo de inventario.

Los hoteles en El Salvador llevan algún tipo de inventario de los recursos que se utilizan en la operación de los mismos, esto es bueno ya que les permite ejercer un mejor control en sus inversiones y niveles de consumo.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Los mismos resultados para la pregunta 49 han sido organizados de acuerdo a los tamaños mediano y pequeño investigados.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Si	24	88.89%
	No	3	11.11%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	No	8	50.00%
	Si	8	50.00%
Total Pequeño		**16**	

La mayor parte de pequeños y medianos hoteles llevan algún tipo de inventario de sus recursos, con un 50% y 88.89% respectivamente, cabe mencionar que los pequeños hoteles empatan su segunda opción de no llevar ningún tipo de inventario como segunda opción con un 50%. Los medianos y pequeños hoteles en El Salvador llevan algún tipo de inventario, cabe mencionar que de igual forma los pequeños hoteles No llevan ningún tipo de inventario. La informalidad del sector a medida que se es un negocio más pequeño tienden a no darle importancia a estos aspectos lo cual es malo para su operación.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los mismos resultados de la pregunta 49 se presentan a continuación para cada uno de los tipos de hoteles encuestados:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	24	82.76%
	No	5	17.24%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Si	4	66.67%
	No	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	No	4	50.00%
	Si	4	50.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

De acuerdo al tipo de hoteles a analizar, los hoteles de Ciudad en su mayoría si llevan algún tipo de inventario de los insumos que poseen con un 82.76%. Los hoteles de tipo Lago-Playa también llevan algún tipo de inventario de sus recursos con un 66.67% y los de tipo Montaña-Ciudad Colonial con un 50%. Cabe mencionar que los hoteles de tipo Montaña-Ciudad Colonial igualan en porcentaje a aquellos que no llevan ningún tipo de inventario con un 50%.

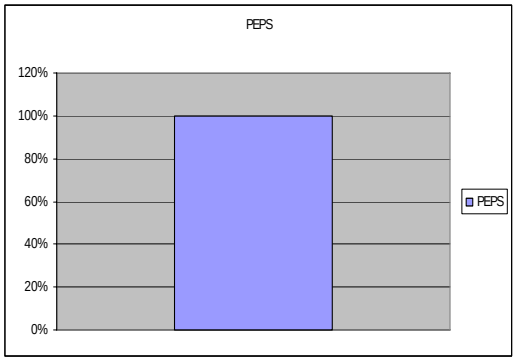
Los hoteles tipo Ciudad y Lago-Playa en El Salvador si llevan algún tipo de inventario, los de Montaña si llevan algún tipo de inventario pero de igual forma no llevan inventario. Es un aspecto muy importante fomentar este tipo de control de activos, lo cual perjudicará para su adecuado funcionamiento.

Pregunta 50: ¿De qué forma valora el inventario que se maneja en el hotel?

- **Análisis General**

Para la pregunta 50, se toman en cuenta únicamente los 32 hoteles que Si llevan algún tipo de inventario, los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
PEPS	32	100%
Total general	**32**	



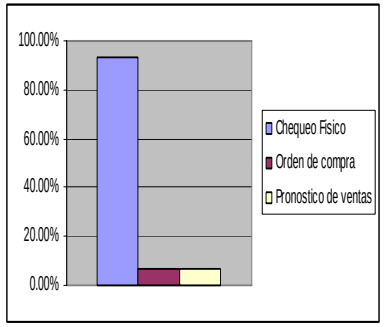
La forma de valorar el inventario que se tiene en los pequeños y medianos hoteles es el PEPS, primero que entra primero que sale con un 100% de los encuestados.

Pregunta 51: ¿En base a que criterios determina el reabastecimiento de recursos?

- **Análisis General**

De forma general se tiene que los hoteles encuestados respondieron a esta pregunta de la siguiente forma:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Chequeo Físico	40	93.02%
Orden de compra	3	6.98%
Pronostico de ventas	3	6.98%
Total general	**43**	



La forma en que los hoteles encuestados determinan el reabastecimiento de recursos es el chequeo físico con una mayoría del 93.02%, en segundo lugar están empatadas las opciones de orden de compra y el pronostico de ventas con un 6.98% ambas.

El método que los Hoteles utilizan en El Salvador para determinar el reabastecimiento de recursos es el chequeo físico, este método no es el mas adecuado ya que las cantidades de reabastecimiento no son estudiadas, y tiende a olvidarse realizarlo.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Para la pregunta 51 los resultados se han organizado de acuerdo al tamaño de hotel al que corresponden los mismos de la siguiente manera:

Tabla 308: Criterios para reabastecer recursos, por tamaño

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Chequeo Físico	25	92.59%
	Orden de compra	3	11.11%
	Pronostico de ventas	2	7.41%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Chequeo Físico	15	93.75%
	Pronostico de ventas	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

Los medianos hoteles que han sido analizados manifiestan que el método con el cual determinan el reabastecimiento de recursos es el Chequeo físico con un 92.59%, y los pequeños hoteles de igual forma utilizan este método con un 93.75% de la población encuestada.

Los hoteles en El Salvador tanto medianos como pequeños determinan su reabastecimiento de recursos a través del chequeo físico, siendo este un método poco exacto para determinar dicha actividad, por lo que se corre el peligro de elevar los costos operativos.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

A continuación se presentan los resultados obtenidos para la pregunta 51 de acuerdo a los tipos de hoteles que se han indagado:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Chequeo Físico	26	89.66%
	Pronostico de ventas	3	10.34%
	Orden de compra	2	6.90%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Chequeo Físico	6	100.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Chequeo Físico	8	100.00%
	Orden de compra	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Sin hacer distinción de tipo de hotel, los de Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial, todos utilizan el método de Chequeo Físico para determinar la necesidad de reabastecimiento de recursos representados con un 89.66% para los tipos Ciudad, y un 100% para los tipos Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial.

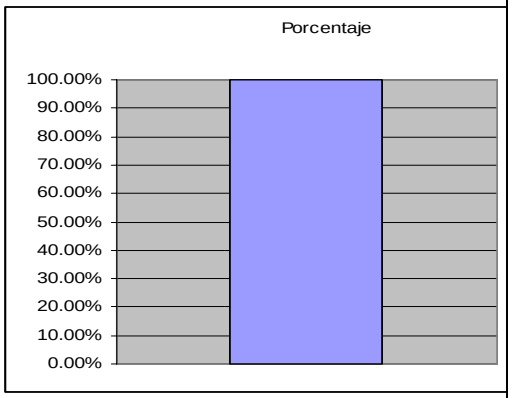
Los hoteles de tipo Ciudad, Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial en El Salvador determinan su reabastecimiento de recursos a través del chequeo físico, siendo este un método no muy adecuado para dichas decisiones.

Pregunta 52: ¿Realiza algún tipo de mantenimiento a las instalaciones?

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se presentan los resultados para la pregunta 52:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	100.00%
Total general	**43**	



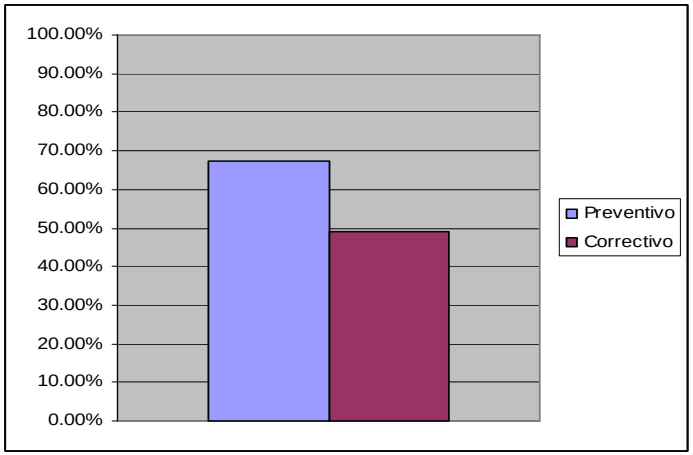
El 100% de los hoteles en El Salvador realizan el mantenimiento de sus instalaciones.
Se concluye que todos los hoteles en El Salvador realizan la función de mantenimiento a las instalaciones de sus negocios.

Pregunta 53: ¿Qué tipo de mantenimiento realiza?

- **Análisis General**

Para la pregunta 53 se presentan los resultados obtenidos por todos los hoteles analizados en este estudio:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Preventivo	29	67.44%
Correctivo	21	48.84%
Total general	**43**	



El 100% de los hoteles encuestados Si realiza algún tipo de mantenimiento a sus instalaciones. Para dicho mantenimiento el método mas utilizado es el mantenimiento Preventivo con un 67.44%, sin embargo otra porción de los hoteles utiliza el método Correctivo con un 48.84%. Los porcentajes son muy cercanos entre ambas opciones.
Los hoteles en El Salvador realizan el mantenimiento de sus instalaciones de manera Preventiva, este es el método adecuado para poder reducir los costos por retrasos o fallas en cualquier elemento del negocio, sin embargo esto debería de ser aplicado por todos los hoteles.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Los mismos resultados de la pregunta 53 se presentan en la siguiente tabla ordenados por los tamaños de hoteles medianos y pequeños:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Preventivo	18	66.67%
	Correctivo	13	48.15%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Preventivo	11	68.75%
	Correctivo	8	50.00%
Total Pequeño		**16**	

En ambos casos los medianos y pequeños hoteles utilizan el método Preventivo para realizar el mantenimiento de sus instalaciones con un 66.67% y un 68.75% respectivamente para ambos casos analizados.
Los hoteles medianos y pequeños en El Salvador realizan su mantenimiento de forma preventiva asegurando con esto la satisfacción del cliente con respecto a cero fallas.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Para la pregunta 53 se presentan a continuación los resultados obtenidos para los diferentes tipos de hoteles analizados:

Tabla 309: Tipo de mantenimiento, por tipo

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Preventivo	19	57.58%
	Correctivo	14	42.42%
Total Ciudad		**33**	
Lago-Playa	Correctivo	4	57.14%
	Preventivo	3	42.86%
Total Lago-Playa		**7**	
Montaña-Ciudad Colonial	Preventivo	7	70%
	Correctivo	3	30%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**10**	

La mayoría de los hoteles manifestó el mantenimiento preventivo, igualándose en los tipos de hotel Ciudad y Montaña-Ciudad Colonial con un 57.58% y un 70% respectivamente. Los hoteles de tipo Lago-Playa expresaron que el método de mantenimiento mas utilizado es el Correctivo con un 57.14%, aunque no se encuentra tan lejano en diferencia del porcentaje que le da un mantenimiento preventivo a sus instalaciones.

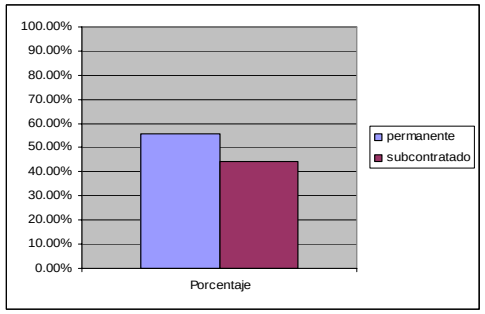
Los hoteles en El Salvador de tipo Ciudad y de tipo Montaña-Ciudad Colonial realizan el mantenimiento de sus instalaciones de forma preventiva, mientras que los hoteles de Lago-Playa realizan su mantenimiento de forma correctiva, esto no es conveniente puesto que por la naturaleza de sus instalaciones se les debería de dar mantenimiento preventivo.

Pregunta 54: ¿El personal para el mantenimiento del hotel es?

- **Análisis General**

Los resultados obtenidos en el estudio de todos los hoteles encuestados se presentan en la siguiente tabla resumen:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	24	55.81%
Subcontratado	19	44.19%
Total general	**43**	



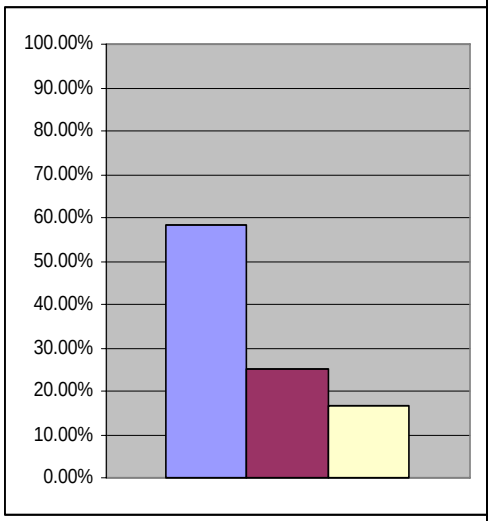
La mayoría de hoteles en el Salvador poseen su personal de mantenimiento contratado de forma permanente con un 55.81%, mientras que un 44.19% subcontrata a el personal responsable de realizar el mantenimiento del hotel.

Los hoteles en El Salvador poseen personal permanente para realizar las actividades de mantenimiento en sus instalaciones, es importante conocer a fondo el costo que esto implica para determinar además el nivel de ocupación que puedan alcanzar en un hotel.

Cantidad de personal permanente

De los 24 hoteles que poseen contratado personal permanente, se presentan a continuación la cantidad de personas que han contratado.

Cantidad de personal	Frecuencia	Porcentaje
Una persona	14	58.33%
Dos personas	6	25.00%
Tres personas	4	16.67%
Total general	**24**	



De los hoteles que poseen personal permanente, la mayoría con un 58.33% ha contratado a una persona para que se dediquen a la labor de mantenimiento, un 25% en segundo lugar posee dos personas para dicha tarea y en tercer lugar un 16.67% posee tres personas.

Los hoteles de El Salvador contratan personal permanente para realizar las tareas de mantenimiento; contratando a una persona para realizar dichas tareas. Se debe analizar las diferentes tareas que se deben de realizar para el mantenimiento de un hotel y evaluar si una persona puede realizar estas tareas.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Los resultados de la pregunta 54 se presentan a continuación organizados por tamaño de Hotell

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Permanente	17	62.96%
	Subcontratado	10	37.04%
Total Mediano			**27**
Pequeño	Subcontratado	9	56.25%
	Permanente	7	43.75%
Total Pequeño			**16**

Tamaño	Cantidad de personal	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	1	7	41.18%
	2	6	35.29%
	3	4	23.53%
Total Mediano			**17**
Pequeño	1	7	100.00%
Total Pequeño			**7**

La mayoría de hoteles medianos poseen personal de mantenimiento permanente con un 62.96%, de estos la mayoría ha contratado únicamente a una persona con un 41.18%. Los pequeños hoteles en su mayoría poseen personal subcontratado para la labor de mantenimiento con un 56.25%.
Los medianos hoteles en el salvador poseen personal permanente para realizar la labor de mantenimiento de las instalaciones, para esto es una persona, los pequeños por el contrario lo subcontratan.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

A continuación se presentan los resultados para la pregunta 54, de acuerdo al tipo de hotel analizado:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Permanente	15	51.72%
	Subcontratado	14	48.28%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Permanente	4	66.67%
	Subcontratado	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Permanente	6	75.00%
	Subcontratado	3	37.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Tamaño	Cantidad de personal	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	1	9	60.00%
	2	5	33.33%
	3	1	6.67%
Total Ciudad		**15**	
Lago-Playa	1	2	50.00%
	3	2	50.00%
Total Lago-Playa		**4**	
Montaña-Ciudad Colonial	1	3	60.00%
	2	1	20.00%
	3	1	20.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**5**	

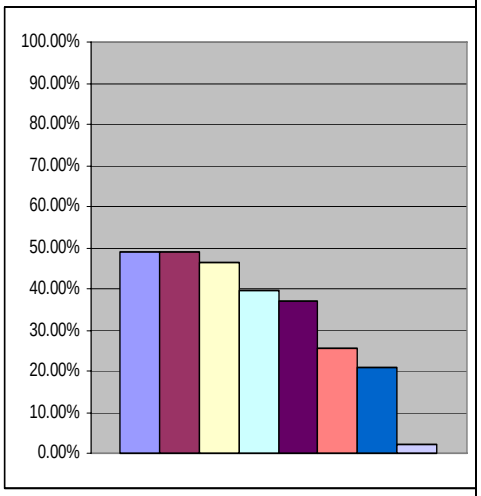
Los hoteles de tipo Ciudad realizan en su mayoría el mantenimiento con personal permanente con un 51.72%, los de tipos Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial también lo tienen permanente con un 66.67% y un 75% respectivamente.
De la cantidad de hoteles que poseen personal contratado de forma permanente para las actividades de mantenimiento, los cuales son 24, se tiene que los de tipo Ciudad en su mayoría contratan a una persona con un 60%, los de Lago-Playa contratan en igual porcentaje una o tres personas con un 50% cada una y los de Montaña-Ciudad Colonial contratan una persona con un 60%.
Los hoteles tipo Ciudad en el Salvador poseen personal permanente para realizar las actividades de mantenimiento, para esto contratan a una persona. Los hoteles de tipo Lago-Playa también poseen personal permanente y pueden contratar una o tres personas y finalmente los de Montaña-Ciudad Colonial igualmente poseen personal permanente y contratan a una persona.

Pregunta 55: ¿Qué equipo de higiene y seguridad proporciona el hotel?

- **Análisis General**

Para la pregunta 55 se tienen que los resultados obtenidos son los siguientes:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gabachas	21	48.84%
Uniformes	21	48.84%
Guantes	20	46.51%
Extintores	17	39.53%
Gorros	16	37.21%
Señalización	11	25.58%
Ninguno	9	20.93%
Otros	1	2.33%
Total general	**43**	



La mayoría de los hoteles en estudio proporcionan a su personal gabachas y uniformes con un mismo porcentaje del 48.84%, en segundo lugar se les da guantes para las actividades que lo requieren, representado con un 46.51% y en tercer lugar con un 39.53% poseen extintores.

Es importarte destacar como los hoteles en El Salvador poseen únicamente uniformes y gabachas como parte de su equipo de higiene y seguridad, no es de beneficio ya que los porcentajes son muy bajos y estos son elementos indispensables para poder asegurar la calidad de los servicios que se prestan en el hotel.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Los resultados de la pregunta 55 se presentan en la siguiente tabla organizados de acuerdo a los tamaños de hoteles que se están investigando:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Guantes	15	55.56%
	Uniformes	14	51.85%
	Gorros	12	44.44%
	Extintores	11	40.74%
	Gabachas	11	40.74%
	Señalización	8	29.63%
	Ninguno	5	18.52%
	Otros	1	3.70%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Gabachas	10	62.50%
	Uniformes	7	43.75%
	Extintores	6	37.50%
	Guantes	5	31.25%
	Gorros	4	25.00%
	Ninguno	4	25.00%
	Señalización	3	18.75%
Total Pequeño		**16**	

Un 55.56% de los medianos hoteles les proporciona a su personal guantes siendo esta la mayoría, en segundo lugar proporciona uniformes con un 51.85%, los pequeños hoteles presentan una mayoría en las gabachas con un 62.50% y en segundo lugar los uniformes con un 43.75%.

Los medianos hoteles en El Salvador utilizan como equipo de higiene y seguridad los guantes y los pequeños hoteles utilizan gabachas como principal equipo. Esto es bueno ya que utilizan algún equipo, pero es necesario que el 100% utilice elementos primordiales como lo son los uniformes sobre todo para los medianos hoteles que poseen una cantidad de personal más representativa.

- **Análisis por Tipo de hotel**

A continuación se han resumido los resultados de la pregunta 55 de acuerdo al tipo de hotel encuestado:

Dos de los tipos analizados en la presente investigación presentan que el equipo de seguridad e higiene mas proporcionado a su personal son las gabachas para los de tipo Lago-Playa con un 83.33% y para los de tipo Montaña-Ciudad Colonial con un 87.50%. Para los hoteles de tipo Ciudad lo que en su mayoría proporcionan son los uniformes con un 51.72%.

Los elementos de higiene y seguridad para los hoteles de Ciudad son los uniformes y para los de tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial son las gabachas. En los hoteles de tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial se presentan altos porcentajes para estos elementos sin embargo para los hoteles de Ciudad no son tan altos el uso de uniformes.

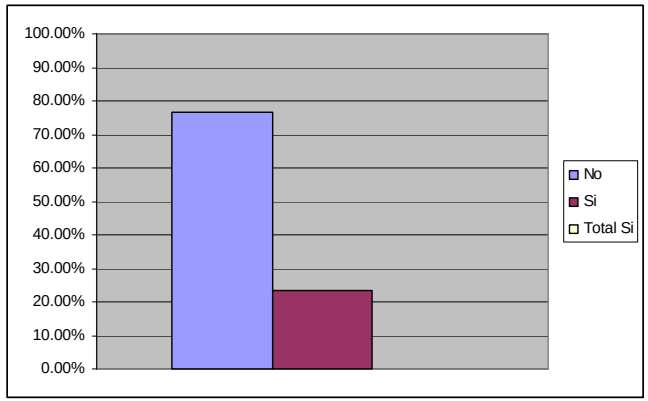
Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Uniformes	15	51.72%
	Extintores	13	44.83%
	Guantes	13	44.83%
	Gabachas	9	31.03%
	Señalización	9	31.03%
	Ninguno	8	27.59%
	Gorros	7	24.14%
	Otros	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Gabachas	5	83.33%
	Gorros	4	66.67%
	Uniformes	4	66.67%
	Extintores	2	33.33%
	Guantes	1	16.67%
	Señalización	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Gabachas	7	87.50%
	Guantes	6	75.00%
	Gorros	5	62.50%
	Extintores	2	25.00%
	Uniformes	2	25.00%
	Ninguno	1	12.50%
	Señalización	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Pregunta 56: ¿Se realizan algunas pruebas para medir la calidad del hotel?

- **Análisis General**

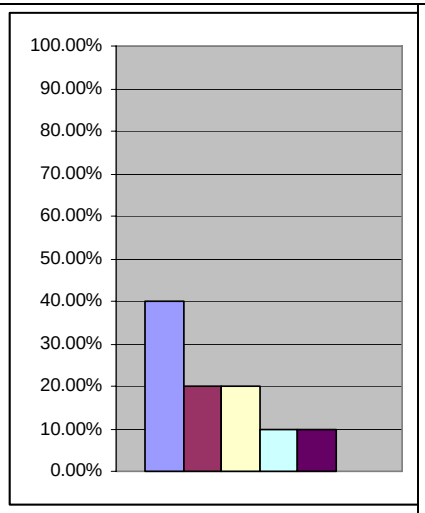
Los resultados obtenidos para la pregunta 56 se presentan en la tabla a continuación:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	33	76.74%
Si	10	23.26%
Total Si	**43**	



De los encuestados la mayoría de hoteles no mide la calidad de los servicios prestados con un 76.74%, solamente un 23.26% si mide la calidad del servicio del hotel.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Consulta Verbal al cliente	4	40.00%
Medir el servicio	2	20.00%
Test al cliente	2	20.00%
Reportes del Personal	1	10.00%
Reuniones con el personal	1	10.00%
Total General	**10**	



De los 10 hoteles que Si realizan pruebas para medir la calidad de los servicios prestados se tiene que las mas comunes fueron la consulta verbal al cliente con un 40%, en segundo lugar la medición interna del servicio que se proporciona con un 20% y el test al cliente con un 20% también finalmente en tercer lugar están los reportes del personal y las reuniones del personal empatadas con un 10% cada una.

Los hoteles en El Salvador no miden la calidad de sus servicios, los pocos que la miden lo hacen a través de la consulta verbal al cliente. Esto es critico ya que la calidad del hotel es lo que permite hacerlos competitivos, por lo tanto es vital que dicho control se realice constantemente.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

Para la pregunta 56 se presentan los mismos resultados organizados por los tamaños medianos y pequeños que han sido encuestados:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	No	21	77.78%
	Si	6	22.22%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	No	12	75.00%
	Si	4	25.00%
Total Pequeño		**16**	

Tamaño	Cuales	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Medir el servicio	2	33.33%
	Test al cliente	2	33.33%
	Consulta Verbal al cliente	1	16.67%
	Reuniones con el personal	1	16.67%
Total Mediano		**6**	
Pequeño	Consulta Verbal al cliente	3	75.00%
	Reportes del Personal	1	25.00%
Total Pequeño		**4**	

La mayoría de medianos hoteles no realiza pruebas para medir la calidad de los servicios del hotel, con un 77.78%, de igual forma los pequeños hoteles en su mayoría tampoco realizan pruebas para medir la calidad de sus servicios con un 75%.
De los pocos hoteles que si realizan pruebas para medir la calidad de sus servicios se tiene que los medianos en su mayoría realizan la medición de su servicio y el test al cliente con un 33.33% cada una, en segundo lugar están las consultas verbales al cliente y las reuniones con el personal con un 16.67% cada una. Los pequeños hoteles que si realizan pruebas para medir la calidad de sus servicios la mayoría lo hace a través de la consulta verbal al cliente con un 75% y los reportes del personal con un 25%.

En conclusión, los medianos y pequeños hoteles no realizan pruebas para medir la calidad de sus servicios, de los pocos que las realizan, los medianos hacen la medición interna del servicio y los test al cliente, los pequeños hacen la consulta verbal al cliente. Los resultados han sido malos puesto que es muy importante que los hoteles realicen estas pruebas sin importar el tamaño de hotel.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Con los resultados obtenidos en la investigación para la pregunta 56 se presenta la siguiente tabla de acuerdo al tipo de hotel:

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	23	79.31%
	Si	6	20.69%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No	4	66.67%
	Si	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	No	6	75.00%
	Si	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Los hoteles de Ciudad en su mayoría no realizan pruebas para medir la calidad de sus hoteles con un 79.31%. Los de tipo Lago-Playa y los de Montaña-Ciudad Colonial tampoco realizan las pruebas para medir la calidad del hotel con un 66.67% y 75% respectivamente.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Test al cliente	2	33.33%
	Consulta Verbal al cliente	1	16.67%
	Medir el servicio	1	16.67%
	Reportes del Personal	1	16.67%
	Reuniones con el personal	1	16.67%
Total Ciudad		**6**	
Lago-Playa	Consulta Verbal al cliente	2	100.00%
Total Lago-Playa		**2**	
Montaña-Ciudad Colonial	Consulta Verbal al cliente	1	50.00%
	Medir el servicio	1	50.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**2**	

De los hoteles que realizan pruebas para medir la calidad de sus servicios se tiene que los hoteles de tipo Ciudad lo hacen en su mayoría a través del test al cliente con un 33.33%, en segundo lugar se encuentran la consulta verbal al cliente, la medición del servicio, los reportes del personal, y las reuniones con el personal con un 16.67% para cada una de estas. Los hoteles de Lago-Playa hacen la consulta verbal al cliente con un 100% y los de Montaña-Ciudad Colonial hacen la consulta verbal al cliente y la medición del servicio con un 50% cada una.

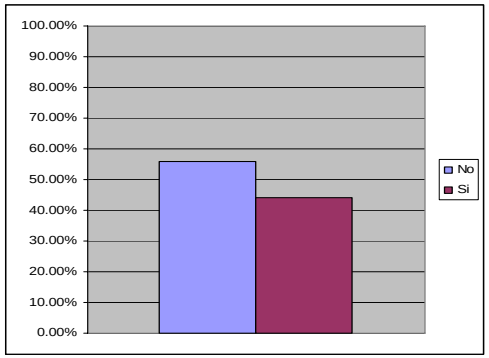
Los hoteles de todos los tipos en El Salvador no realizan pruebas para medir la calidad de sus servicios y de los pocos que las realizan los de tipo Ciudad hacen los test al cliente, los de tipo Lago-Playa hacen la consulta verbal al cliente y finalmente los de Montaña-Ciudad Colonial hacen de igual forma la consulta verbal al cliente y la medición del servicio. Ningún hotel le esta dando importancia a la auto evaluación del desempeño de su trabajo, que en este caso es la prestación del servicio de alojamiento, lo cual es de gran relevancia para la clasificación de negocios de clase mundial.

Pregunta 57: ¿Ha recibido alguna observación, sugerencia o queja por parte de las personas que visitan el hotel?

- **Análisis General**

Los resultados para la pregunta 57 se presentan en el resumen de la siguiente tabla:

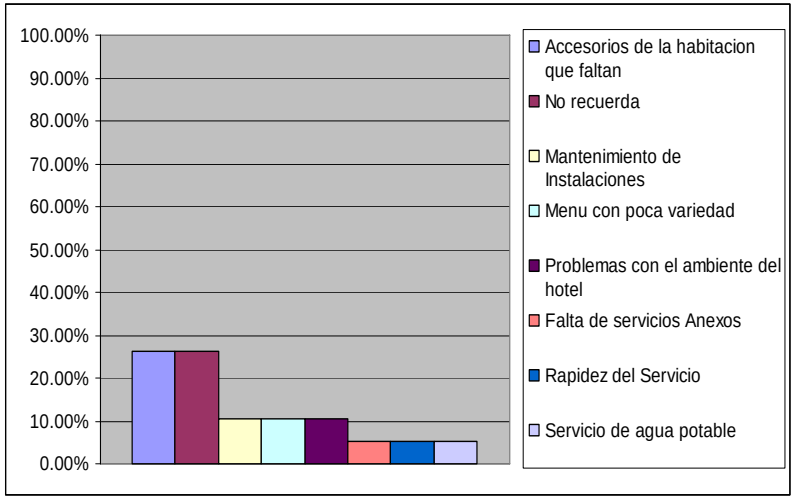
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	24	55.81%
Si	19	44.19%
Total General	**43**	



La mayoría de hoteles encuestados no ha recibido ningún tipo de observación sugerencia o queja de los servicios prestados con un 55.81%, el resto un 44.19% si la ha recibido.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Accesorios de la habitación que faltan	5	26.32%
No recuerda	5	26.32%
Mantenimiento de Instalaciones	2	10.53%
Menú con poca variedad	2	10.53%
Problemas con el ambiente del hotel	2	10.53%
Falta de servicios Anexos	1	5.26%
Rapidez del Servicio	1	5.26%
Servicio de agua potable	1	5.26%
Total General	**19**	

De los hoteles que si han recibido alguna queja sugerencia u observación, los cuales son 19 hoteles, la mayoría es acerca de algunos accesorios que hacen falta en la habitación y de igual porcentaje que no lo recuerdan con un 26.62%, en segundo lugar están el mantenimiento de las instalaciones, el menú con poca variedad, y los problemas con el ambiente del hotel con un 10.53% para cada una de ellas, finalmente están los comentarios de falta de servicios anexos, la rapidez del servicio y el servicio de agua potable con un 5.26% cada uno de ellos.



Los hoteles encuestados no han recibido alguna queja, sugerencia u observación. De los pocos que si la han recibido ha sido con respecto a accesorios que hacen falta en la habitación y que no lo recuerdan. Como se ha verificado las quejas sugerencia u observaciones del cliente existen y es importante que estas sean tomadas en cuenta por parte de los hoteles, no se ha alcanzado una calidad al 100% puesto que nadie debería de estar recibiendo este tipo de observaciones encontradas.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la tabla que se presenta a continuación se han clasificado los resultados de la pregunta 57 de acuerdo a los diferentes tamaños de hoteles investigados:

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	No	12	44.44%
	Si	15	55.56%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	No	12	75.00%
	Si	4	25.00%
Total Pequeño		**16**	

Tamaño	Opciones	Cuales	Frecuencia
Mediano	Accesorios de la habitación que faltan	5	33.33%
	No recuerda	5	33.33%
	Problemas con el ambiente del hotel	2	13.33%
	Mantenimiento de Instalaciones	1	6.67%
	Menú con poca variedad	1	6.67%
	Rapidez del Servicio	1	6.67%
Total Mediano		**15**	
Pequeño	Falta de servicios Anexos	1	25.00%
	Mantenimiento de Instalaciones	1	25.00%
	Menú con poca variedad	1	25.00%
	Servicio de agua potable	1	25.00%
Total Pequeño		**4**	

De los medianos hoteles en cuestión la mayoría Si ha recibido algún comentario, sugerencia u observación con un 55.56%, de estos la mayoría ha sido acerca de los accesorios que faltan en las habitaciones con un 33.33% del total de medianos hoteles. Los Pequeños hoteles expresan de forma general que No han recibido quejas, observaciones o sugerencias acerca de sus servicios con un 75%, de los pocos que si las han recibido el 25% de estos es de falta de servicios anexos, mantenimiento de las instalaciones, menú con poca variedad y servicio de agua potable.

Los medianos hoteles en El Salvador si han recibido quejas sugerencias u observaciones, siendo estas acerca de accesorios que faltan en la habitación o no lo recuerdan. Los pequeños hoteles en general no han recibido quejas sugerencias u observaciones, de los pocos que las han recibido son variadas

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Los mismos resultados de la pregunta 57 han sido organizados de acuerdo a los tipos de hoteles que se han encuestado para el presente estudio.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	14	48.28%
	Si	15	51.72%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No	5	83.33%
	Si	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	No	5	62.50%
	Si	3	37.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Tabla 310: Observaciones, sugerencias o quejas recibidas

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Accesorios de la habitación que faltan	5	33.33%
	No recuerda	4	26.67%
	Mantenimiento de Instalaciones	2	13.33%
	Problemas con el ambiente del hotel	2	13.33%
	Falta de servicios Anexos	1	6.67%
	Menú con poca variedad	1	6.67%
Total Ciudad		**15**	
Lago-Playa	Rapidez del Servicio	1	100.00%
Total Lago-Playa		**1**	
Montaña-Ciudad Colonial	Menú con poca variedad	1	33.33%
	No recuerda	1	33.33%
	Servicio de agua potable	1	33.33%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**3**	

Los hoteles de tipo Lago-Playa y los de Montaña Ciudad Colonial en general han manifestado No haber recibido ninguna queja, sugerencia u observación acerca del servicio que prestan con un 83.33% y 62.50% respectivamente. Sin embargo los de tipo Ciudad si manifiestan haber recibido dichos comentarios con un 51.72% de los encuestados. De los hoteles que si han recibido alguna queja para los de Ciudad la mas frecuente es los accesorios que faltan en la habitación con un 33.33% y que no lo recuerdan con un 26.67%. En los hoteles tipo Lago-Playa lo mas frecuente es la rapidez del servicio con un 100% y finalmente los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial es el menú con poca variedad, no lo recuerdan y el servicio de agua potable con igual porcentaje 33.33% cada una.

Los hoteles pequeños y medianos hoteles de tipo Ciudad en el Salvador si han recibido algún tipo de queja, comentario u observación, esta ha sido con respecto a los elementos que faltan en la habitación. Los pequeños y medianos hoteles de tipo Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial no han recibido alguna queja, observación o sugerencia.

ANEXO 21.

Resultados de las Entrevistas

Pregunta 1: ¿Cual es la secuencia de pasos que un cliente sigue desde el momento que busca satisfacer su necesidad de alojamiento hasta que registra su salida del hotel?

En cada uno de los hoteles entrevistados se obtuvo una secuencia la cual era básicamente la misma con pequeñas variaciones, siendo mínimas y no haciendo diferencias en cuanto a tamaños de hoteles o a Tipos, la secuencia que a continuación se muestra es la que se sigue en la mayoría de hoteles.

f. Mostrar habitaciones al cliente e informar de los precios
g. Anotar al cliente en la Ficha de registro del hotel
h. El cliente paga la habitación y se le entregan las llaves
i. Cliente pasa a su habitación y se le da el servicio.
j. El cliente entrega las llaves, se chequea la salida

La secuencia que a continuación se muestra es cuando los hoteles ofrecen servicios adicionales al de hospedaje.

g. Mostrar habitaciones al cliente e informar de los precios
h. Anotar al cliente en la Ficha de registro del hotel y se abre la cuenta para registro del consumo.
i. Se le entregan las llaves
j. Cliente pasa a su habitación y se le da el servicio.
k. El cliente cancela la cuenta y entrega las llaves
l. Se chequea la salida

Como se puede observar la secuencia que siguen es la misma, lo que varia es el momento de pago.

En el caso de que cuente con servicio de reservación solamente se adicionan a esta secuencia los siguientes pasos previos.

a. El cliente solicita cotización, se le informa de la disponibilidad y tarifas
b. Se registra la reservación ya sea por teléfono o personal.

Lo que nos indica que la secuencia básica que siguen los hoteles es la basada únicamente en 5 pasos:

a. Mostrar habitaciones al cliente e informar de los precios
b. Anotar al cliente en la Ficha de registro del hotel
c. El cliente paga la habitación y se le entregan las llaves
d. Cliente pasa a su habitación y se le da el servicio.
e. El cliente entrega las llaves, se chequea la salida

Pregunta 2: Las actividades de mercadeo permiten que el hotel sea cotizado con gran frecuencia.

En esta pregunta se obtuvieron respuestas que fueron agrupadas en las siguientes categorías:

a. No hacemos nada de mercadeo
b. No funcionan
c. Si funcionan
d. Más o menos

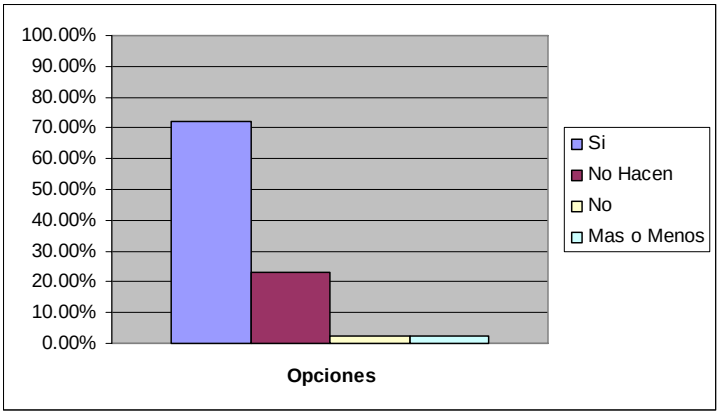
La respuesta de no Hacemos Mercadeo es debido a que el hotel no utiliza ningún método para dar a conocer al publico el hotel. No funciona es una respuesta obtenida en los establecimientos que hacen mercadeo pero este no les ha traído beneficios pudiendo ser debido a que no utilizan los medios

adecuados. Si funciona, se refiere aquellos hoteles que hacen mercadeo y que con esto han tenido buenos resultados en el hotel y Mas o Menos es relacionado con los hoteles que aunque hacen mercadeo no consideran que sea tan efectivo sin embargo le atribuyen parte de su aumento de clientes a esto.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados de pregunta 2 a nivel general.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	72.09%
No Hacen	10	23.26%
No	1	2.33%
Mas o Menos	1	2.33%
Total	**43**	



El 72.09% de los hoteles consideran que sus esfuerzos de mercadeo están funcionando, mientras que el 23.26% no hace mercadeo.
La mayoría de los hoteles consideran que sus esfuerzos de mercadeo si funcionan, este es un buen indicador ya que el mercadeo en este tipo de empresas es fundamental.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 2 de la entrevista.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Si	21	77.78%
	No Hacen	4	14.81%
	Mas o Menos	1	3.70%
	No	1	3.70%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Si	10	62.50%
	No Hacen	6	37.50%
Total Pequeño		**16**	

Para el 77.78% de los hoteles medianos sus esfuerzos de mercadeo si funcionan, y para el 62.50% de los medianos también sus esfuerzos funcionan mientras que un 37.50% de pequeños hoteles no realiza ningún esfuerzo por dar a conocer su establecimiento.
La mayoría de los hoteles tanto medianos como pequeños consideran que sus esfuerzos de mercadeo son recompensados, este nos muestra que independientemente del tamaño el mercadeo es importante.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 2 de la entrevista según el tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Si	19	65.52%
	No Hacen	8	27.59%
	Mas o Menos	1	3.45%
	No	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Si	5	83.33%
	No Hacen	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Si	7	87.50%
	No Hacen	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

El 65.62% de los tipo ciudad, el 83.33% de los tipo Lago-Playa y el 87.50% de los tipo Montaña-Ciudad Colonial consideran que el mercadeo si funciona.
En cada uno de los tipos se cuenta con empresas que realizan esfuerzos de mercadeo y que consideran que sus esfuerzos si tienen buenos resultados.

Pregunta 3: ¿Cuanto tiempo se puede demorar un cliente para recibir una cotización formal por parte del hotel?

En esta pregunta se obtuvieron respuesta como:

a. Inmediatamente
b. Dos minutos
c. Cinco minutos
d. Diez minutos
e. Quince minutos
f. Veinte minutos
g. Treinta minutos
h. Una hora
i. Dos horas
j. Un día

Por lo que es necesario agrupar las respuestas en categorías, a continuación se muestra la agrupación.

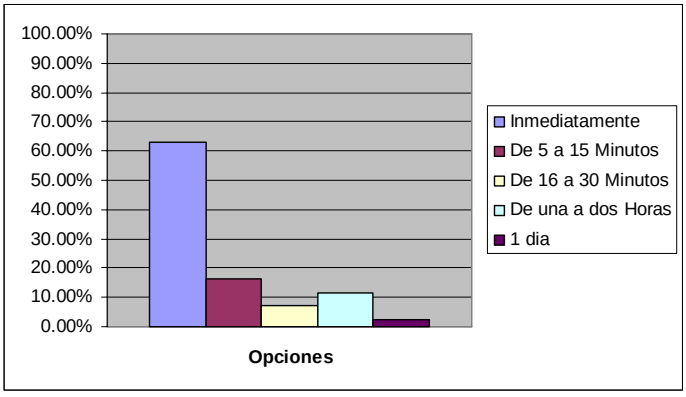
a. Inmediatamente
b. De 5 a 15 Minutos
c. De 16 a 30 Minutos
d. De una a dos Horas
e. 1 día

Las respuesta Inmediatamente se refiere a que el cliente solicita la cotización y se le da entre uno a cuatro minutos, esto se debe primero a que la cotización es recibida por el dueño del hotel o por el administrador, los cuales si tienen poder de decisión en cuanto a tarifas, ya sea que esta sea solicitada personalmente en el hotel o vía telefónica. Las de cinco a 15 minutos son respuestas obtenidas en aquellos casos en que la cotización se solicita personalmente en el hotel o vía telefónica pero el empleado que la recibe no tiene poder de decisión relacionado con descuentos, lo que implica que consulte al administrador o al dueño la autorización de algún descuento, encontrándose estos en el establecimiento. Las opciones de 16 a 30 minutos se refieren a cotizaciones solicitadas vía telefónica en las que se da la respuesta ya sea vía telefónica, correo electrónico o vía fax en estos casos el encargado de recepción solicita la autorización de descuentos o tarifas especiales al Dueño del hotel pero que tiene que localizarlo antes ya que no se encuentra en el establecimiento. Las de una a dos horas son en los casos en que el encargado del hotel no tiene autoridad de decisión de descuentos y necesita consultar a sus jefes y en casos que es más difícil localizarlos, sin embargo ellos llegan a ciertas horas al hotel. En el caso de un día es para las cotizaciones solicitadas por correo electrónico lo que implica que sean vistas un día después del solicitado. El tiempo en que generalmente los clientes esperan por una cotización no tiene que se mayor a dos horas.

- **Análisis General**

En la tabla se muestran las respuestas ya agrupadas en 5 categorías.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inmediatamente	27	62.79%
De 5 a 15 Minutos	7	16.28%
De 16 a 30 Minutos	3	6.98%
De una a dos Horas	5	11.63%
1 día	1	2.33%
Total	**43**	



El 63% de los Hoteles no tienen demora en entregar una cotización a sus clientes, mientras que un 2.33% se tardan un día.
La mayoría de los hoteles entregan las cotizaciones inmediatamente, este es un indicador favorable para los hoteles.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 3 de la entrevista, de acuerdo al tamaño del hotel, utilizando las 5 categorías empleadas para el análisis general

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	Inmediatamente	15	55.56%
	De 5 a 15 Minutos	6	22.22%
	De 16 a 30 Minutos	3	11.11%
	De una a dos Horas	3	11.11%
	1 día	0	0.00%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	Inmediatamente	12	75.00%
	De 5 a 15 Minutos	1	6.25%
	De 16 a 30 Minutos	0	0.00%
	De una a dos Horas	2	12.50%
	1 día	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

En ambos tamaños más del 50% de los hoteles entregan cotizaciones de manera inmediata.
En la mayoría de los hoteles medianos y pequeños entregan las cotizaciones de manera inmediata, lo que indica para ambos tamaños una condición favorable.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos por tipo de hotel, a la pregunta 3.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Inmediatamente	17	58.62%
	De 5 a 15 Minutos	6	20.69%
	De 16 a 30 Minutos	2	6.90%
	De una a dos Horas	4	13.79%
	1 día	0	0.00%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Inmediatamente	5	83.33%
	De 5 a 15 Minutos	0	0.00%
	De 16 a 30 Minutos	0	0.00%
	De una a dos Horas	1	16.67%
	1 día	0	0.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Inmediatamente	5	62.50%
	De 5 a 15 Minutos	1	12.50%
	De 16 a 30 Minutos	1	12.50%
	De una a dos Horas	0	0.00%
	1 día	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Más del 55% de los hoteles de los diferentes tipos entregan cotizaciones de forma rápida.

La mayoría de los hoteles en cada uno de los tipos entregan cotizaciones de forma inmediata, manteniendo la condición favorable para todos.

Pregunta 4: La cantidad promedio de personas registradas en el hotel diariamente es de:

En esta pregunta se recibieron respuestas tales como:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 10
- 15
- 18
- 19
- 20
- 25
- 27
- 30
- No sabe

La cantidad promedio de huéspedes no nos indicaría nada por si solas por lo que es necesario contar con la cantidad de habitaciones con las que cuenta el hotel. Por lo que esta pregunta se realizo con el fin de determinar los niveles de ocupación. Se agrupan en 4 niveles de ocupación y una de desconocimiento:

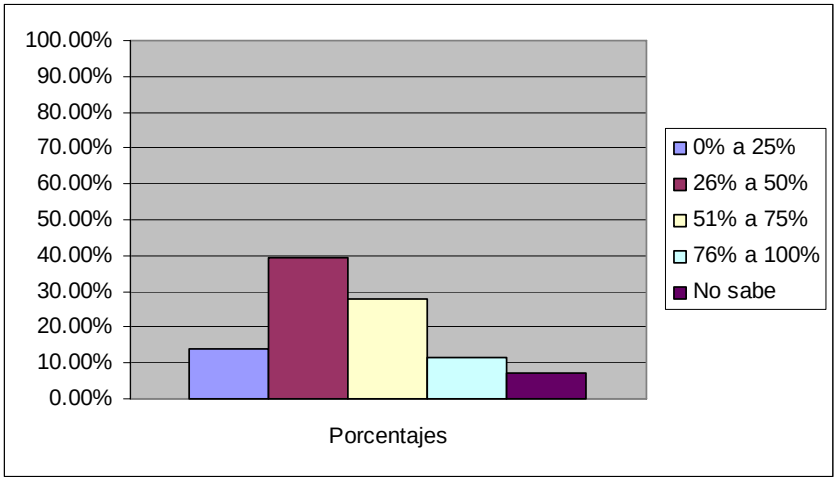
a. 0% a 25%
b. 26% a 50%
c. 51% a 75%
d. 76% a 100%
e. No sabe

Estos porcentajes se calculan dividiendo el número de habitaciones promedio diariamente ocupadas y el numero total de habitaciones del hotel multiplicado por cien, significando en cada caso un porcentaje de ocupación el cual luego se acumula en la categoría que le corresponde para ser tabulados.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los niveles de ocupación a nivel general.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
0% a 25%	6	13.95%
26% a 50%	17	39.53%
51% a 75%	12	27.91%
76% a 100%	5	11.63%
No sabe	3	6.98%
Total	**43**	



El 39.53% de los hoteles tiene niveles de ocupación entre el 26% a 50% lo que significa que su promedio diario de habitaciones ocupadas es menor de la mitad de las totales disponibles.
La mayoría de hoteles tiene niveles de ocupación entre un 25% y 50%, lo cual no es un indicador muy favorable debido al costo que implica mantener instalaciones para estos niveles de ocupación.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los niveles de ocupación según cada tamaño.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	0% a 25%	5	18.52%
	26% a 50%	10	37.04%
	51% a 75%	6	22.22%
	76% a 100%	4	14.81%
	No sabe	2	7.41%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	0% a 25%	1	6.25%
	26% a 50%	7	43.75%
	51% a 75%	6	37.50%
	76% a 100%	1	6.25%
	No sabe	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

En ambos tamaños la tendencia de ocupación mayor es de 26% a 50% lo que significa que tanto en medianos como en pequeños hoteles más del 50% de su capacidad de hospedaje no es usada.
La mayoría de hoteles ya sean medianos o pequeños conservan la tendencia general de niveles entre el 26% y el 50%, manteniendo una condición no muy favorable.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los niveles de ocupación según tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	0% a 25%	4	13.79%
	26% a 50%	12	41.38%
	51% a 75%	9	31.03%
	76% a 100%	4	13.79%
	No sabe	0	0.00%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	0% a 25%	1	16.67%
	26% a 50%	3	50.00%
	51% a 75%	0	0.00%
	76% a 100%	1	16.67%
	No sabe	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	0% a 25%	1	12.50%
	26% a 50%	2	25.00%
	51% a 75%	3	37.50%
	76% a 100%	0	0.00%
	No sabe	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

En cuanto al tipo de hotel los de ciudad tienen porcentajes altos en niveles de ocupación medios, el 41.38% de los hoteles usan diariamente entre el 26% y el 50% de su capacidad, un 31.03% utiliza entre el 51% y el 75% de su capacidad. En cambio en los tipo Lago-Playa su porcentaje máximo es del 26% a 50% sin embargo en la temporada alta estos establecimientos tienen mas demanda de la que pueden cubrir. Los del tipo Montaña-Ciudad Colonial el 37.50% utiliza alrededor del 51% al 75% de su capacidad.
La mayoría de los tipo ciudad o tipo Lago-Playa tienen nivel de ocupación entre el 26% y 50% mientras que los de Montaña-Ciudad Colonial sus niveles de ocupación son de 51% y 75% colocándolos en una condición mejor que los otros dos tipos.

Pregunta 5: Los huéspedes que se registran en el hotel han reservado sus habitaciones con cuanto tiempo de anticipación:

A esta pregunta se obtuvieron respuestas como:

a. 1 día
b. 1 mes
c. 1 semana
d. 15 días
e. 2 días
f. 2 meses
g. 3 días
h. 3 Semanas
i. 5 días
j. 8 días
k. No se hacen reservaciones

Las cuales se agruparon en cuatro categorías:

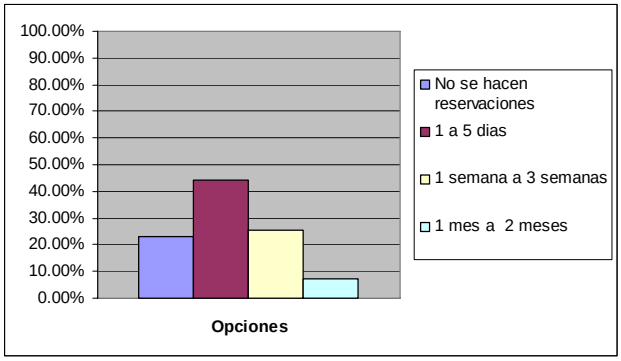
a. No se hacen reservaciones
b. 1 a 5 días
c. 1 semana a 3 semanas
d. 1 mes a 2 meses

La respuesta de no se hacen reservaciones es la obtenida en aquellos casos que el hotel únicamente trabaja con el cliente que llega al hotel y se registra de inmediato, siempre y cuando hayan habitaciones. Las de 1 a 5 días, son en aquellos casos en que el cliente ha visitado antes el hotel y que requieren la habitación, y esta reservación se realiza en el caso de tener habitaciones disponibles o que se desocuparan antes de lo solicitado. Los de 1 semana a 3 semanas son en los casos en que es solicitado para mas de 2 habitaciones y que el establecimiento se encuentra en las afueras de la ciudad por lo que es necesario contar con habitaciones ya reservadas y en de 1 a 2 meses es el caso de que sea época de vacaciones y el hotel no este cercano a la ciudad.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados agrupados en las categorías para los hoteles a nivel general.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No se hacen reservaciones	10	23.26%
1 a 5 días	19	44.19%
1 semana a 3 semanas	11	25.58%
1 mes a 2 meses	3	6.98%
Total	**43**	



En el 44.19% de los hoteles trabajan con reservaciones de 1 a 5 días, un 23.26% de estos no trabajan con reservaciones es decir siempre que haya habitaciones disponibles se atiende al cliente.
El tiempo promedio para realizar reservaciones en la mayoría de los hoteles es entre 1 y 5 días.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados para la pregunta 5 de la entrevista, agrupados en las 4 categorías.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	No se hacen reservaciones	5	18.52%
	1 a 5 días	11	40.74%
	1 semana a 3 semanas	8	29.63%
	1 mes a 2 meses	3	11.11%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	No se hacen reservaciones	5	31.25%
	1 a 5 días	8	50.00%
	1 semana a 3 semanas	3	18.75%
	1 mes a 2 meses	0	0.00%
Total Pequeño		**16**	

Trabaja en el 40.74% de los medianos y en el 50% de los pequeños hoteles con reservaciones entre 1 y 5 días, siendo estos los mayores porcentajes, sin embargo en un 31.25% de los pequeños hoteles no se hacen reservaciones, mientras que en los medianos el porcentaje es mucho menor siendo de 18.52%.
El tiempo promedio para realizar una reservación es de 1 a 5 días, tanto para medianos como para pequeños hoteles, lo que lo coloca en condiciones iguales.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
	No se hacen reservaciones	5	17.24%
	1 a 5 días	15	51.72%

	1 semana a 3 semanas	8	27.59%
	1 mes a 2 meses	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No se hacen reservaciones	2	33.33%
	1 a 5 días	0	0.00%
	1 semana a 3 semanas	2	33.33%
	1 mes a 2 meses	2	33.33%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	No se hacen reservaciones	3	37.50%
	1 a 5 días	4	50.00%
	1 semana a 3 semanas	1	12.50%
	1 mes a 2 meses	0	0.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

En el tipo Ciudad el 51.72% trabaja con reservaciones entre 1 y 5 días. En los de tipo Lago-Playa se trabajan con reservaciones con mas de 1 semana de anticipación en un 66.66%. En los de Montaña-Ciudad Colonial se trabaja en el 50% de estos con reservaciones entre 1 y 5 días.

El tiempo promedio de anticipación para una reservación en hoteles de tipo Ciudad o Montaña-Ciudad Colonial esta entre 1 y 5 días, a diferencia de los Tipo Lago-Playa que no tienen una tendencia establecida ya que oscila desde no realizar hasta 2 meses de anticipación.

Pregunta 6: La cantidad promedio de días que los huéspedes suelen quedarse alojados en el hotel es:

En esta pregunta las respuestas variaron entre a 1 día hasta 8 días. De manera de mostrar una tendencia mas clara se opto por 6 categorías. Las cuales son las siguientes:

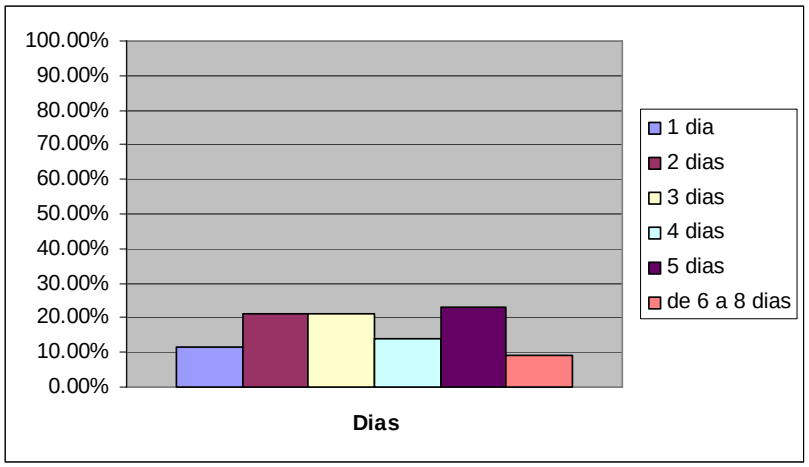
a. 1 día
b. 2 días
c. 3 días
d. 4 días
e. 5 días
f. de 6 a 8 días

En los hoteles la estadía promedio del cliente es variable la cual depende de las razones de su visita pero en general no es superior a 8 días.

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a nivel general.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 día	5	11.63%
2 días	9	20.93%
3 días	9	20.93%
4 días	6	13.95%
5 días	10	23.26%
de 6 a 8 días	4	9.30%
Total	**43**	



En el 23.26% de los hoteles la estancia promedio es de 5 días, en el 20.93% la estancia es de 2 días y el otro 20.93% es de 3 días.
La estancia promedio en días de un huésped en la mayoría de los hoteles es de 5, este es un buen indicador.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran la estancia promedio según el tamaño del hotel.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	1 día	3	11.11%
	2 días	5	18.52%
	3 días	6	22.22%
	4 días	4	14.81%
	5 días	7	25.93%
	De 6 a 8 días	2	7.41%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	1 día	2	12.50%
	2 días	4	25.00%
	3 días	3	18.75%
	4 días	2	12.50%
	5 días	3	18.75%
	De 6 a 8 días	2	12.50%
Total Pequeño		**16**	

Con relación al tamaño en los medianos hoteles el mayor porcentaje con 25.93% es para la estancia promedio de 5 días para los pequeños el mayor porcentaje es de 25% y es para la estancia de 2 días.

La estancia promedio para los medianos hoteles es de 5 días, mientras que para los pequeños hoteles es de 2 días, esta es una situación desventajosa para los pequeños hoteles.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados de estancia promedio para los hoteles según el tipo.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	1 día	0	0.00%
	2 días	5	17.24%
	3 días	6	20.69%
	4 días	5	17.24%
	5 días	10	34.48%
	de 6 a 8 días	3	10.34%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	1 día	2	33.33%
	2 días	1	16.67%
	3 días	1	16.67%
	4 días	1	16.67%
	5 días	0	0.00%
	de 6 a 8 días	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	1 día	3	37.50%
	2 días	3	37.50%
	3 días	2	25.00%
	4 días	0	0.00%
	5 días	0	0.00%
	de 6 a 8 días	0	0.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

En los de tipo ciudad el mayor porcentaje es de 34.48% y corresponde a la opción de estancia promedio de 5 días. En los de Lago-Playa el mayor porcentaje de hoteles tienen una estancia promedio de 33.33%, sin embargo es importante considerar que el resto de porcentajes están prácticamente distribuidos en todas las opciones y con similar representación. En los hoteles de tipo Montaña-Ciudad Colonial el 100% se distribuye en las opciones de 1 a 3 días, siendo los máximos valores para uno y dos días con 37.5%.

La estancia promedio según cada tipo de hotel varia, siendo la estancia promedio para los de ciudad de 5 días, los de tipo Lago-Playa es de 1 día, y en los de Montaña-ciudad Colonial es de 1 o 2 días, colocando en desventaja los tipos Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial con respecto a los de tipo ciudad.

Pregunta 7: ¿Que porcentaje de sus clientes que los visitan por primera vez suelen regresar al hotel?

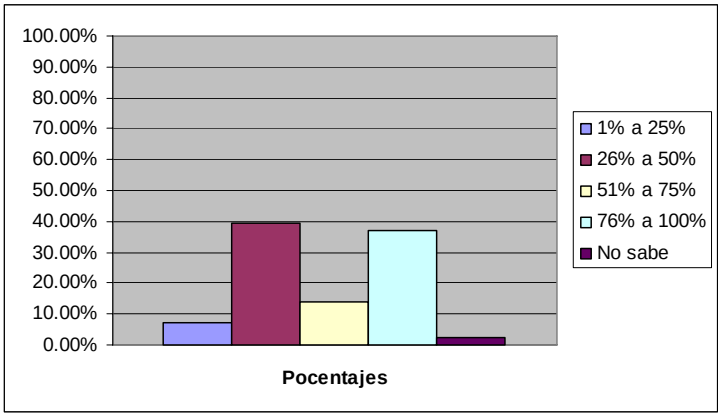
Las respuestas a esta pregunta fueron diferentes porcentajes por lo que se opto en utilizar 5 categorías, las cuales son:

a. 1% a 25%
b. 26% a 50%
c. 51% a 75%
d. 76% a 100%
e. No sabe

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran los resultados generales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1% a 25%	3	6.98%
26% a 50%	17	39.53%
51% a 75%	6	13.95%
76% a 100%	16	37.21%
No sabe	1	2.33%
Total	**43**	



El 39.53% de los hoteles respondieron que el porcentaje de clientes que regresa es entre el 26% y el 50%, el 37.21% de los hoteles encuestados respondió que el porcentaje de clientes que regresa es entre el 76% al 100%.
En la mayoría de los hoteles el porcentaje de huéspedes que visitaron el hotel una vez y regresaron oscila entre 26% y 50%, siendo este un indicador regular ya que debería ser superior a la mitad

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 7 de la entrevista según el Tamaño.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	1% a 25%	1	3.70%
	26% a 50%	10	37.04%
	51% a 75%	6	22.22%
	76% a 100%	10	37.04%
	No sabe	0	0.00%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	1% a 25%	2	12.50%
	26% a 50%	7	43.75%
	51% a 75%	0	0.00%
	76% a 100%	6	37.50%
	No sabe	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

En los dos tamaños las tendencias continúan siendo los mayores porcentajes para las opciones de 26% a 50%.
La mayoría de hoteles medianos y pequeños tienen un porcentaje de huéspedes que regresaron entre el 26% y el 50%, manteniendo la tendencia general.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta 7 de la entrevista, clasificados según tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	1% a 25%	1	3.45%
	26% a 50%	10	34.48%
	51% a 75%	6	20.69%
	76% a 100%	12	41.38%
	No sabe	0	0.00%
Total Ciudad		**29**	

Lago-Playa	1% a 25%	1	16.67%
	26% a 50%	3	50.00%
	51% a 75%	0	0.00%
	76% a 100%	2	33.33%
	No sabe	0	0.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	1% a 25%	1	12.50%
	26% a 50%	4	50.00%
	51% a 75%	0	0.00%
	76% a 100%	2	25.00%
	No sabe	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

En los tipos Lago-Playa y Montaña-Ciudad Colonial los porcentajes mayores se mantiene en las opciones de 26% a 50% y en los de tipo Ciudad es de de 76% a 100%.

La mayoría de los hoteles de ciudad cuenta con porcentajes de clientes que regresaron al hotel entre el 76% y 100% lo cual es un indicador excelente, mientras que en los otros dos tipos la tendencia es de 26% al 100%, colocándolos en evidente desventaja con respecto a los de ciudad.

Pregunta 8: De los huéspedes que solicitan los servicios del hotel, ¿que porcentaje forman parte de sus clientes frecuentes?

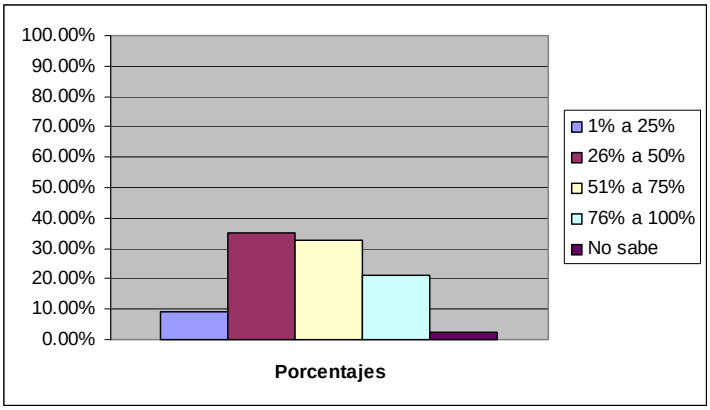
Las respuestas obtenidas a esta pregunta se agruparon en cinco categorías las cuales son:

a. 1% a 25%
b. 26% a 50%
c. 51% a 75%
d. 76% a 100%
e. No sabe

- **Análisis General**

En la siguiente tabla se muestran las respuestas a esta pregunta, ya agrupadas en las 5 categorías.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1% a 25%	4	9.30%
26% a 50%	15	34.88%
51% a 75%	14	32.56%
76% a 100%	9	20.93%
No sabe	1	2.33%
Total	**43**	



El 34.88% de los hoteles sus clientes frecuentas son alrededor del 26% a 50% de los huéspedes que regresaron a visitarlos. En un 32.56% de los hoteles sus clientes frecuentes están entre el 51% a 75%.

La mayoría de los hoteles tienen como clientes frecuentes del porcentaje que los volvió a visitar entre el 26% y el 50%, este es un buen indicador en caso de que fuera mayor la tendencia de los huéspedes que los volvieron a visitar, pero en este caso es regular.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos a la pregunta 8 de la entrevista de acuerdo al tamaño.

Tamaño	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medianos	1 a 25%	2	7.41%
	26% a 50%	12	44.44%
	51% a 75%	8	29.63%
	76% a 100%	5	18.52%
	No sabe	0	0.00%
Total Medianos		**27**	
Pequeño	1 a 25%	2	12.50%
	26% a 50%	3	18.75%
	51% a 75%	6	37.50%
	76% a 100%	4	25.00%
	No sabe	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

En cuanto al tamaño del hotel existen algunas diferencias pues del mayor porcentaje de los medianos considera que entre el 26% y el 50% de sus visitantes forman parte de sus clientes frecuentes, mientras que en los pequeños sus clientes frecuentes están considerados entre el 51% a 75% de los que los visitaron nuevamente.

La mayoría de los hoteles Medianos tiene como clientes frecuentes un porcentaje entre el 26% a 50% de los clientes que los visitaron otra vez, mientras que los pequeños se colocan en una posición mas favorable ya que la mayoría ellos tienen entre el 51% a 75% como clientes frecuentes.

- **Análisis por Tipo de Hotel**

En la siguiente tabla se muestran los resultados para la pregunta 8 según cada tipo de hotel.

Tipo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	1% a 25%	1	3.45%
	26% a 50%	12	41.38%
	51% a 75%	10	34.48%
	76% a 100%	6	20.69%
	No sabe	0	0.00%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	1% a 25%	1	16.67%
	26% a 50%	1	16.67%
	51% a 75%	2	33.33%
	76% a 100%	2	33.33%
	No sabe	0	0.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	1% a 25%	1	12.50%
	26% a 50%	2	50.00%
	51% a 75%	2	0.00%
	76% a 100%	1	25.00%
	No sabe	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

En el tipo ciudad el mayor porcentaje con un 41.38% corresponde a la opción de 26% a 51%, la cual indica que de los huéspedes que los visitaron nuevamente entre el 26% y el 51% son ahora sus clientes frecuentes. Para los de tipo Lago-Playa las opciones con igual porcentaje son la del 51% a 75% y la de 76% a 100% con 33.33% ambas, lo cual significa que un porcentaje mayor al 50% de los huéspedes que los visitaron nuevamente forman parte de sus clientes frecuentes. En el caso del Tipo Montaña-Ciudad Colonial la opción con 50% es la opción del 26% al 50%

La mayoría de los hoteles tipo ciudad y Montaña-Ciudad Colonial tienen como clientes frecuentes entre un 26% y 50% de los clientes que los visitaron otra vez, mientras que los de Lago-Playa en su mayoría tiene como clientes frecuentes mas del 50% colocándolos en condiciones mas favorables.

Pregunta 9: ¿Cuál es el consumo promedio diario de un cliente?

Para el consumo promedio diario de los clientes se acumula en respuestas en intervalos como las siguientes:

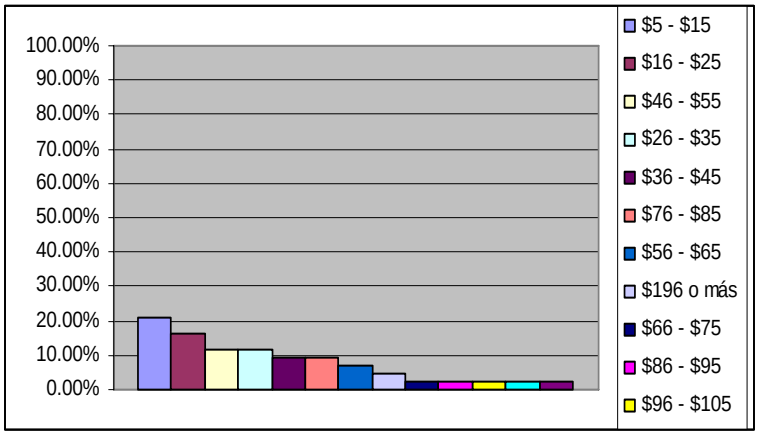
- $5 - $15
- $16 - $25
- $26 - $35
- $36 - $45
- $76 - $85
- $86 - $95
- $96 - $105
- $106 - $115
- $146 - $155
- $156 - $165
- $166 - $175
- $176 - $185

- $46 - $55
- $56 - $65
- $66 - $75
- $116 - $125
- $126 - $135
- $136 - $145
- $186 - $195
- $196 o más

- **Análisis General**

Los resultados generales para los pequeños y medianos hoteles investigados en cuanto al consumo promedio de los clientes es el siguiente:

Consumo	Frecuencia	Porcentaje
$5 - $15	9	20.93%
$16 - $25	7	16.28%
$46 - $55	5	11.63%
$26 - $35	5	11.63%
$36 - $45	4	9.30%
$76 - $85	4	9.30%
$56 - $65	3	6.98%
$196 o más	2	4.65%
$66 - $75	1	2.33%
$86 - $95	1	2.33%
$96 - $105	1	2.33%
$116 - $125	1	2.33%
$176 - $185	1	2.33%
Total de hoteles	**43**	



Se observa que los resultados reflejan en un acumulado de la investigación que el 20.93% realizar consumos en el rango de $5 a $15, seguido en segundo lugar el rango de consumo de $16 a $25 con el 16.28%, y en tercer lugar gastos desde $26 hasta $55 con un empate e ambos intervalos.

El consumo de los clientes en los hoteles pequeños y medianos se encuentra en el rango de $ 5 a $15, siendo también frecuentes los gastos de $16 hasta $55 en muchos casos debido a que prefieren generalmente el uso del servicio de alojamiento.

- **Análisis por Tamaño de Hotel**

En la pregunta 9 los resultados obtenidos agrupados por el tamaño del hotel se presentan a continuación:

Tamaño	Consumo	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	$5 - $15	6	22.22%
	$16 - $25	5	18.52%
	$76 - $85	4	14.81%
	$26 - $35	3	11.11%
	$46 - $55	3	11.11%
	$36 - $45	2	7.41%
	$56 - $65	1	3.70%
	$66 - $75	1	3.70%
	$86 - $95	1	3.70%
	$96 - $105	1	3.70%
	$116 - $125	1	3.70%
Total hoteles medianos		**27**	

Pequeño	$5 - $15	3	11.11%
	$16 - $25	2	7.41%
	$36 - $45	2	7.41%
	$46 - $55	2	7.41%
	$56 - $65	2	7.41%
	$186 - $195	2	7.41%
	$196 o más	2	7.41%
	$26 - $35	1	3.70%
	$66 - $75	1	3.70%
	$176 - $185	1	3.70%
Total hoteles medianos		**16**	

Para los hoteles de tamaño mediano se tiene que en primer lugar con 22.22% los clientes procuran mantener un consumo promedio de entre $5 y $15 puesto que en ocasiones prefieren consumir solamente la estadía en la habitación, en segundo lugar el consumo entre $16 a $25 aparece con el 18.52% de los resultados para este tamaño, mientras que le siguen los gastos entre $76 y $85 con el 14.81%

Para los hoteles pequeños sucede que el consumo entre $5 y $15 se tiene en primer lugar con el 11.11% y le sigue en segundo lugar con el 7.41% empatados los consumos que van desde $16 a $65, teniéndose también ocurrencias de gastos mayores a los $185.

Para ambos tamaños de hoteles se coincide que el intervalo mas frecuente de gastos es el que va de $5 a $15 diarios, coincidiendo también en los casos de gastos entre $16 y $25.

- **Análisis por tipo de hotel**

Agrupando los resultados obtenido por el tipo de hotel se tienen los siguientes resultados:

Tamaño	Consumo	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	$5 - $15	8	27.59%
	$16 - $25	5	17.24%
	$26 - $35	4	13.79%
	$36 - $45	3	10.34%
	$46 - $55	3	10.34%
	$196 o más	2	6.90%
	$56 - $65	1	3.45%
	$76 - $85	1	3.45%
	$96 - $105	1	3.45%
	$176 - $185	1	3.45%
Total de ciudad		**29**	
Lago-Playa	$76 - $85	2	33.33%
	$16 - $25	1	16.67%
	$46 - $55	1	16.67%
	$56 - $65	1	16.67%
	$116 - $125	1	16.67%
Total de Lago-Playa		**6**	
Montaña-ciudad colonial	$5 - $15	1	12.50%
	$16 - $25	1	12.50%
	$36 - $45	1	12.50%
	$46 - $55	1	12.50%
	$66 - $75	1	12.50%
	$76 - $85	1	12.50%
	$86 - $95	1	12.50%
Total de Montaña-ciudad colonial		**8**	

En los hoteles de ciudad se tiene que el intervalo de consumo diario por cliente se encuentra entre $1 y $15 puesto que refleja el 27.59% de los resultados, seguido con el 17.24% el intervalo de los $16 $25 diarios y en tercer lugar el consumo entre $26 A $35 con el 13.79%.
En los hoteles del tipo Lago-Playa sucede que el consumo promedio mas frecuente es el de $76 a $85, con el 33.33%, seguido en empate con 16.67% los de $16 a $65 diarios.
En los hoteles del tipo Montaña-Ciudad colonial el consumo promedio va desde los $5 a los $95, pudiendo tomar cualquier valor en dinero gastado diariamente.

Que en los hoteles de ciudad y de montaña-ciudad colonial los gastos diarios por usuario se encuentran entre $5 y $25 según los intervalos encontrados, pero en los hoteles de lago playa los gastos diarios son más elevados, teniéndose el intervalo mas frecuente el de $76 a $85

Pregunta 10: ¿Que tipo de cliente considera usted que es más conveniente para el hotel?

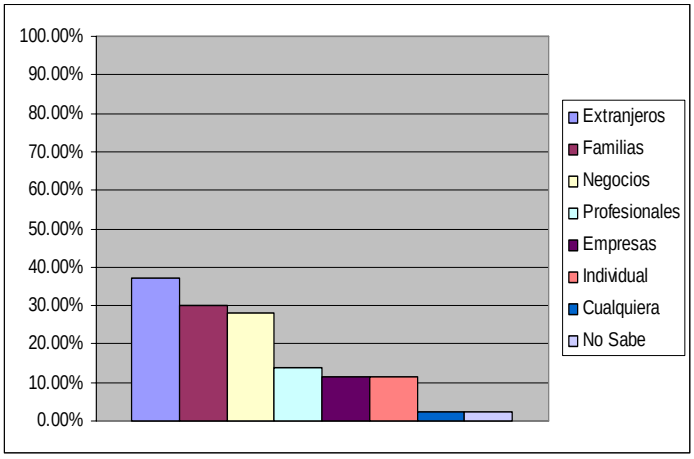
Para la pregunta 10 se tienen los siguientes resultados, explicados tanto de forma general en el sector, como agrupados por tamaño de hotel y tipo:

- ✓ Extranjeros
- ✓ Familias
- ✓ Negocios
- ✓ Profesionales
- ✓ Empresas
- ✓ Individual
- ✓ Comerciante
- ✓ Cualquiera
- ✓ No sabe

En tales respuestas se tiene que se recalca el tipo de usuario individual, por lo demás los usuarios clasificados pueden ser grupos, es decir, que las opciones Extranjeros, Familias, Negocios, Profesionales y Empresas pueden variar en número a partir de un cliente, dos o más, por lo demás existe una preferencia por recibir visitas a usuarios grupales. Aunque existen ciertas variaciones en los usuarios grupales, por ejemplo en el caso de los Negociantes, existe una tendencia a ser generalmente individuales pero no se descarta que en ocasiones suelen ser más de una persona, así como los profesionales.

- **Análisis General**

Tipo de Cliente	Frecuencia	Porcentaje
Extranjeros	16	37.21%
Familias	13	30.23%
Negocios	12	27.91%
Profesionales	6	13.95%
Empresas	5	11.63%
Individual	5	11.63%
Cualquiera	1	2.33%
No Sabe	1	2.33%
Extranjeros	16	37.21%
Total de Hoteles	**43**	



Como puede observarse en los resultados los hoteles de manera general mantienen una preferencia elevada por la llegada de usuarios extranjeros a sus instalaciones puesto que se tiene un 37.21% de preferencia, seguido en segundo lugar por atraer a grupos familiares con el 30.23% y en tercer lugar negociantes en general con el 27.91% del total de hoteles.

Por tanto en general el sector de hoteles pequeños y medianos tiene una preferencia fuerte por clientes extranjeros, así como grupos familiares y usuarios de actividades de negocio.

- **Análisis Por tamaño de Hotel**

Para los hoteles medianos y pequeños se tiene los siguientes resultados:

Tamaño	Tipo de Cliente	Frecuencia	Porcentaje
	Extranjeros	9	33.33%
	Negocios	9	33.33%
	Familias	7	25.93%

	Empresas	4	14.81%
	Profesionales	3	11.11%
	Individual	2	7.41%
	Cualquiera	1	3.70%
	No Sabe	1	3.70%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Extranjeros	7	43.75%
	Familias	6	37.50%
	Negocios	3	18.75%
	Profesionales	3	18.75%
	Individual	3	18.75%
	Empresas	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

Se tiene que los hoteles medianos tienen una preferencia en clientes Extranjeros y de Negocios idéntica con el 33.335 de los resultados, tales usuarios pueden ser grupos o individuos pero que cumplan ser de este tipo; en segundo lugar se encuentran las Familias con el 25.93% y en tercer lugar las empresas con el 14.81%.
En los hoteles Pequeños se tienen que los extranjeros son de mayor interés con el 43.75% de los hoteles, en segundo lugar se encuentran los grupos de familias con el 37.50% y en tercer lugar los usuarios que van a realizar alguna actividad de negocios con el 18.75%.

Se tienen que en los hoteles medianos y pequeños se tiene una preferencia hacia los usuarios (individuales o grupales) extranjeros y de usuarios en actividades de negocio o comercio (generalmente nacionales).

- **Análisis por Tipo de hotel**

En el caso de los tipos de hoteles los resultados para la pregunta 10 son los siguientes:

Tipo de Hotel	Tipo de Cliente	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Negocios	12	41.38%
	Extranjeros	11	37.93%
	Individual	5	17.24%
	Empresas	5	17.24%
	Profesionales	4	13.79%
	Cualquiera	1	3.45%
	No Sabe	1	3.45%
Cuenta Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Familias	6	100.00%
	Extranjeros	1	16.67%
Cuenta Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Familias	7	87.50%
	Extranjeros	4	50.00%
	Profesionales	2	25.00%
Cuenta Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Para los hoteles de Ciudad se tiene que la preferencia mayor de usuarios es hacia los de negocio con el 41.38%, seguido en segundo lugar por la preferencia a extranjeros con el 37.93% de los hoteles de ciudad y en tercer lugar los usuarios individuales y empresas con el 17.24%. Lo cual es razonable debido a la ubicación de tales hoteles, donde generalmente los usuarios tienden a realizar actividades empresariales.
En los hoteles de lago-playa sucede que tienen mayor afluencia de personas durante las épocas de vacaciones, por lo que los usuarios que tienen mayor importancia para los hoteles son los grupos familiares en un 100% de los resultados, mientras que en segundo lugar se tienen los usuarios Extranjeros con el 16.67%.
En los hoteles de montaña-ciudad colonial en primer lugar aparecen los grupos familiares con el 87.50% seguido por los extranjeros con el 50% y en tercer lugar a los usuarios extranjeros con el 25%.

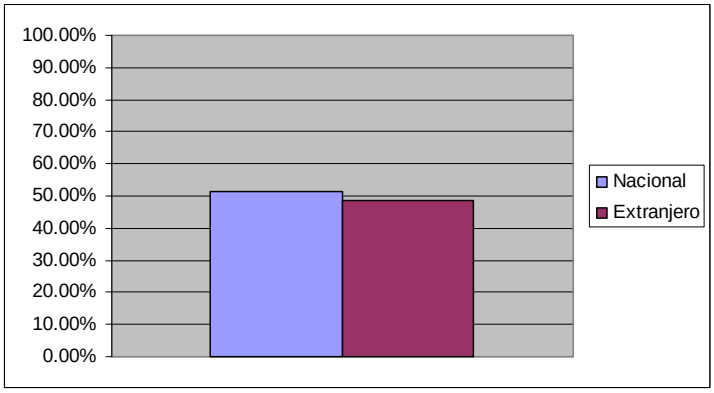
Por tanto según los hoteles de ciudad los usuarios más convenientes son los negociantes y extranjeros, para los hoteles de lago-playa los grupos familiares y los extranjeros y finalmente para los de montaña-ciudad colonial los usuarios mas convenientes son los grupos familiares y los extranjeros.

Pregunta 11: ¿Cuál es el origen del cliente más frecuente?

- **Análisis General**

El análisis general sobre el origen del cliente más frecuente es el siguiente:

Origen del cliente	Frecuencia	Porcentaje
Nacional	22	51.16%
Extranjero	21	48.84%
Total general	**43**	



Se tiene que los resultados se encuentran muy similares en cuanto al origen de los clientes, pero el 51.16% de ellos son nacionales mientras que el 48.84% son extranjeros.

- **Análisis por tamaño de hotel**

Los resultados se muestran agrupados por el tamaño del hotel, se muestran a continuación:

Tamaño	Origen	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Extranjero	6	40.00%
	Nacional	9	60.00%
Total Mediano		15	
Pequeño	Extranjero	15	53.57%
	Nacional	13	46.43%
Total Pequeño		28	
Total general		**43**	

Se tiene que en los hoteles medianos el 60% de los clientes más frecuentes en los hoteles son los nacionales, mientras que el 40% restantes son los clientes extranjeros.
En los hoteles pequeños el 53.37% de los clientes más frecuentes son extranjeros, mientras que el 46.63% son clientes nacionales.

En los hoteles medianos el cliente más frecuente es de origen nacional pero en los hoteles pequeños el cliente más frecuente es el extranjero.

- **Análisis por tipo de hoteles**

Tipo	Origen	Frecuencia	Frecuencia
Ciudad	Extranjero	15	51.72%
	Nacional	14	48.28%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Extranjero	3	50.00%
	Nacional	3	50.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Extranjero	3	37.50%
	Nacional	5	62.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	
Total general		43	

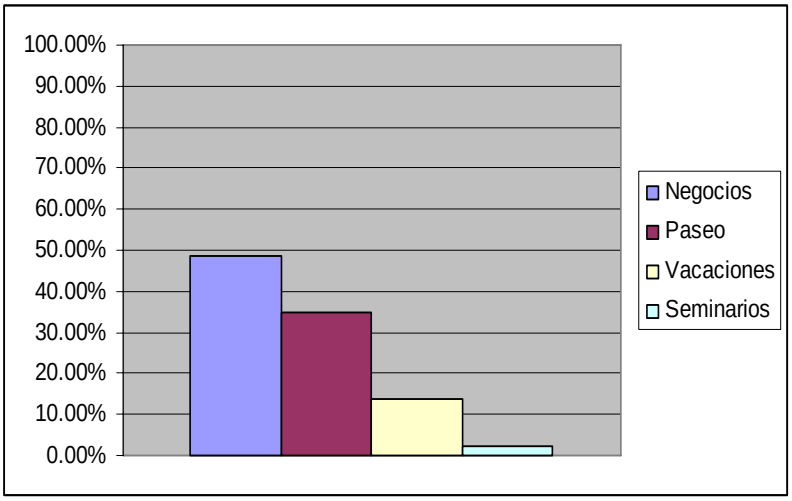
Según los resultados en los hoteles de ciudad el cliente es el extranjero con el 51.72%, mientras que en segundo lugar se encuentra el nacional con el 48.28%.
Los hoteles de lago-playa tienen un empate en 50% del tipo de cliente que los visita, tanto nacional como extranjero.
En los hoteles de montaña-ciudad colonial sucede que el tipo de cliente que más reciben son nacionales con el 62.5% mientras que extranjeros representan el 37.5%

En los hoteles de ciudad el tipo de cliente mas frecuente es el extranjero, en los hoteles de montaña-ciudad colonial es el nacional, en los de lago-playa se tiene un empate, ambos tipos de clientes los visitan por igual.

Pregunta 12: ¿Generalmente cuál es el motivo de visita para el cliente más frecuente?

- **Análisis General**

Motivo	Frecuencia	Porcentaje
Negocios	21	48.84%
Paseo	15	34.88%
Vacaciones	6	13.95%
Seminarios	1	2.33%
Total general	**43**	



Se tiene que los negocios son la causa de mayor frecuencia que obliga a los clientes a hospedarse, con el 48.84% de los resultados, seguido por los paseos (o entretenimiento) con el 34.88%. Las vacaciones se encuentran en tercer lugar con el 13.95% y los seminarios con a penas el 2.33%.

Por tanto el motivo por el cual la mayor parte de clientes se hospedan es por la realización de negocios.

- **Análisis por tamaño de hotel**

Tamaño	Motivo	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Negocios	9	60.00%
	Paseo	6	40.00%
Total Mediano		**15**	
Pequeño	Negocios	12	42.86%
	Paseo	9	32.14%
	Vacaciones	6	21.43%
	Seminarios	1	3.57%
Total Pequeño		**28**	

En los hoteles medianos las causas por la que los clientes se hospedan son los negocios y los paseos o entretenimiento con el 60% y 40% respectivamente.
En los hoteles pequeños la primer motivo por la que los clientes los visitan son los negocios con el 42.86%, seguido por los paseos con el 32.14% y en tercer lugar las vacaciones con el 21.43%.

Los hoteles por tamaño presentan que los motivos por los cuales los clientes desarrollan su estadía es por negocios y paseos.

- **Análisis por tipo de hotel**

Tipo	Motivo	Frecuencia	Porcentaje
	Negocios	20	68.97%
	Paseo	4	13.79%

	Vacaciones	4	13.79%
	Seminarios	1	3.45%
Total Ciudad		29	
Lago-Playa	Paseo	5	83.33%
	Vacaciones	1	16.67%
Total Lago-Playa		6	
Montaña-Ciudad Colonial	Paseo	6	75.00%
	Negocios	1	12.50%
	Vacaciones	1	12.50%

En los hoteles de ciudad el primer motivo de visita son los negocios con el 68.97%, seguido en empate con el 13.79% los paseos y las vacaciones.
En los hoteles de lago-playa el motivo por el cual desarrollan las visitas son los paseos y las vacaciones con el 83.33% y el 16.67% respectivamente.
En los hoteles de montaña-ciudad colonial el primer motivo de visita son los paseos con el 75%, seguido con el 12.50% ambos los negocios y las vacaciones.

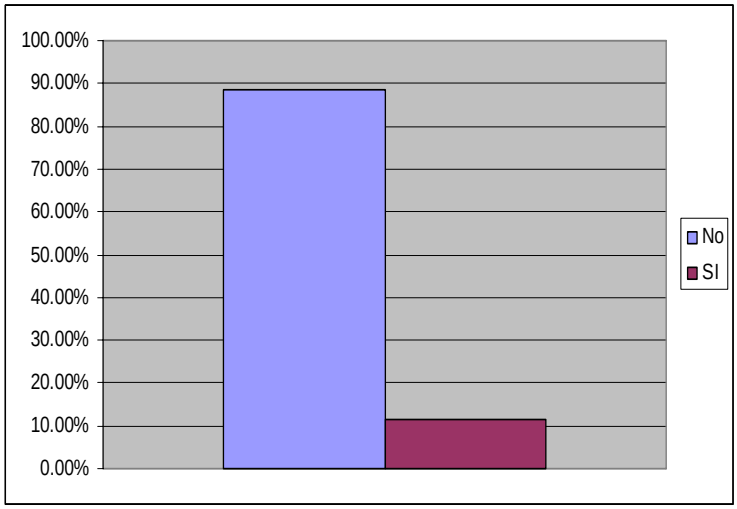
Pregunta 13: (Si existe personal dedicado exclusivamente a las actividades de promoción del hotel) ¿Cual es la cantidad de personal que se dedica a las actividades de promoción del hotel?

Sobre la pregunta 13, se han encontrado resultados importantes debido a que se refiere a si los hoteles cuentan con el personal de promoción con plazas fijas, investigando así si cuentan con la unidad de comercialización.

- **Análisis General**

Los resultados para el sector de medianos y pequeño hoteles son los siguientes:

Promoción	Frecuencia	Porcentaje
No	38	88.37%
SI	5	11.63%
Total de Hoteles	**43**	



Como puede constatarse los resultados indican que en el 88.37% de los casos no se cuenta con alguien encargado de forma fija en puesto de trabajo para realizar las actividades de promoción y mercadeo de las empresas, por lo que el 11.63% restante representa a los medianos y pequeños hoteles que cuentan con un encargado de realizar la promoción de la empresa, según los resultados solamente se tiene a una persona en cada hotel que manifestó tener a alguien fijo para la promoción, *por lo que son 5 personas en total*.
Se puede establecer que los medianos y pequeños hoteles no cuentan con personal dedicado a realizar actividades de promoción y mercadeo mediante el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo fijo.

- **Análisis por tamaño de hotel**

Con respecto al tamaño de los hoteles, medianos y pequeños se pueden observar los resultados de la agrupación:

Tamaño	Promoción	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	No	22	81.48%
	SI	5	18.52%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	No	16	100.00%
Total Pequeño		**16**	

Por tanto se tiene que en los hoteles medianos el 81.48% no cuenta con personal o encargado fijo del desarrollo de actividades promocionales del hotel; solamente el 18.52% de los hoteles cuenta con encargados del desarrollo de actividades de promoción del hotel de forma exclusiva (en otras palabras plaza fija), la cantidad *es de una persona por hotel*. Mientras que en los hoteles pequeños no existe ninguna persona que de forma fija realice actividades de promoción puesto que resultó un 100% de los casos de esta forma.

Por tanto los hoteles tanto pequeños y medianos no cuentan con personal fijo encargado de desarrollar actividades de promoción del hotel respectivo.

- **Análisis por Tipo de hotel**

Para los tres tipos de hoteles se tienen los siguientes resultados:

Tipo de Hotel	Promoción	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	No	25	86.21%
	SI	4	13.79%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No	6	100.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	No	7	87.50%
	SI	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	
Total general		43	

Por tanto se tiene que en los hoteles de tipo ciudad el 86.21% no cuenta con encargado fijo de la promoción del hotel; por lo que solamente el 13.79% manifiesta contar con una persona encargada de promocionar el hotel de forma exclusiva, según los resultados se tienen a 4 personas en hoteles de ciudad. Los hoteles de lago-playa no cuentan con encargados de la promoción de las empresas, dado que se tiene un 100% de casos desfavorables.

En los hoteles de montaña-ciudad colonial se tiene que solamente el 12.5% de los hoteles encuestados tienen a una persona encargada del desarrollo de actividades de promoción de las empresas.

Por tanto los hoteles independientemente de su tipo no cuentan con puestos de trabajo definidos y especializados en la promoción de los servicios de las empresas.

Pregunta 14: (Si posee personal que se dedica a otras actividades aparte de las de promoción del hotel) ¿Que porcentaje de tiempo dedica a las actividades de promoción?

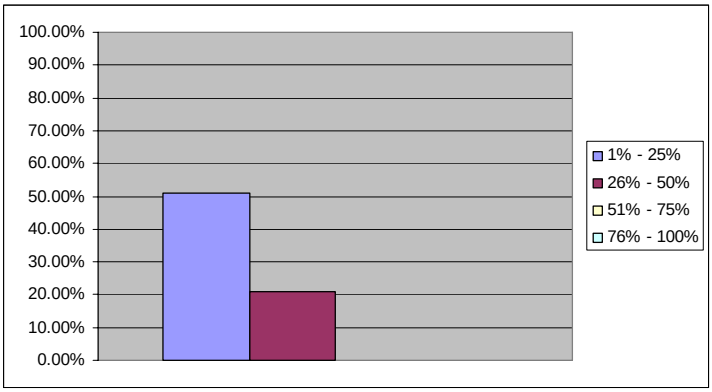
Dado que resulta en los hoteles que no cuentan con personal fijo para las actividades de promoción de los hoteles es importante conocer el porcentaje de tiempo que sí es invertido en promocionar el hotel, por tanto la pregunta 14 busca establecer el porcentaje de tiempo diario promedio que es utilizado por aquel que usualmente desarrolla las actividades de mercadeo.

Para la acumulación de resultados se han establecido ciertos intervalos donde se acumulan los resultados obtenidos en la investigación.

- **Análisis general**

De forma general para el sector se tiene lo siguiente:

Porcentaje de Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1% - 25%	22	51.16%
26% - 50%	9	20.93%
51% - 75%	0	0.00%
76% - 100%	0	0.00%
No aplica	12	27.91%
Total de hoteles	**43**	



De los resultados se puede concluir que generalmente se tiene un porcentaje de tiempo utilizado entre el 1% y el 25% dado que este recibe el 51.16% de ocurrencia, en segundo lugar se tiene el intervalo de 26% a 50% del tiempo utilizado en actividades de mercadeo con una representación del 20.93%. El 27.91% que pertenecen a la opción de No Aplica se refiere a que la pregunta no tiene una respuesta de porcentaje de tiempo utilizado debido a que puede ser que el hotel cuenta con una persona que se encuentra en un puesto de promocionar las actividades del hotel exclusivamente, o que existe nadie desarrolla actividades de mercadeo del hotel.

Por tanto los hoteles del sector solamente utilizan entre el 1% y 25% del tiempo de un puesto de trabajo al día para realizar las actividades de mercadeo de la empresa, aunque existen casos que puede utilizarse el 50% de un puesto en desarrollar actividades de mercadeo.

- **Análisis por Tamaño de hotel**

Según los tamaños mediano y pequeño en los hoteles investigados se tienen los siguientes resultados:

Tamaño	Porcentaje de Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	1% - 25%	14	51.85%
	26% - 50%	4	14.81%
	51% - 75%	0	0.00%
	76% - 100%	0	0.00%
	No aplica	9	33.33%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	1% - 25%	8	50.00%
	26% - 50%	5	31.25%
	51% - 75%	0	0.00%
	76% - 100%	0	0.00%
	No aplica	3	18.75%
Total Pequeño		**16**	

En los hoteles de tamaño mediano ocurre con mayor frecuencia que se utiliza entre el 1% y el 25% del tiempo de un puesto de trabajo para actividades de promoción, tal situación se tiene en el 51.85% de los casos, seguido por el 14.81% donde se utiliza más tiempo de ese puesto de trabajo en otras empresas y el 33.33% de empresas que no aplicaron a la pregunta 12.

En los hoteles pequeños sucede que en el 50% de los casos se utiliza entre el 1% y el 25% del tiempo de un puesto de trabajo al día para las actividades de promoción de la empresa, quedando en segundo lugar con el 31.25% el siguiente intervalo de tiempo donde se utiliza más recurso de tiempo en la promoción.

Por tanto se tiene que los hoteles pequeños y medianos utilizan generalmente entre el 1% y el 25% del tiempo de un puesto de trabajo al día para desarrollar actividades de promoción.

- **Análisis por Tipo de hotel**

Para los tres tipos de hoteles se tienen los siguientes resultados para la pregunta 12:

Tipo de Hotel	Porcentaje de Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	1% - 25%	14	48.28%
	26% - 50%	5	17.24%
	51% - 75%	0	0.00%
	76% - 100%	0	0.00%
	No aplica	10	34.48%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	1% - 25%	4	66.67%
	26% - 50%	2	33.33%
	51% - 75%	0	0.00%
	76% - 100%	0	0.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	1% - 25%	4	50.00%
	26% - 50%	2	25.00%
	51% - 75%	0	0.00%
	76% - 100%	0	0.00%
	No aplica	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

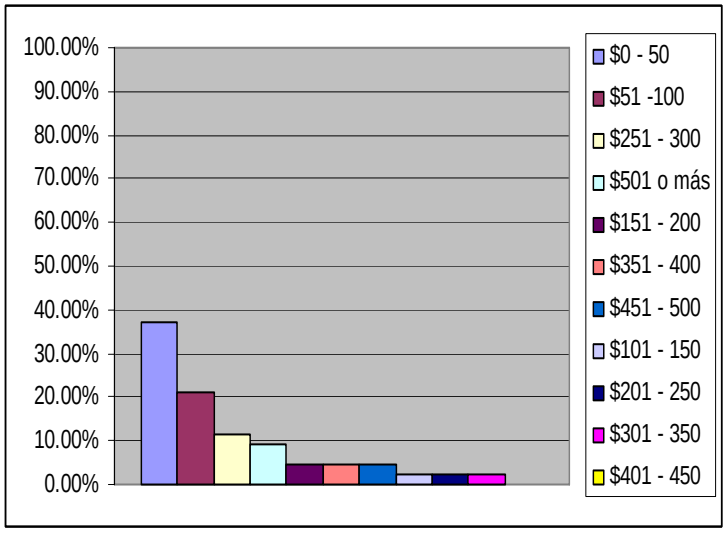
Se tiene como resultado que los hoteles de ciudad en un 48.28% de los casos utiliza entre el 1% y el 25% de un puesto de trabajo al día para las actividades de mercadeo, mientras que un 17.24% utiliza entre el 26% y 50% del tiempo diario de un puesto de trabajo.
Los hoteles lago-playa debido a la época en la que necesitan atraer clientes a sus instalaciones utilizan en un 66.67% de los casos entre el 1% y el 25% del tiempo, mientras que con el 33.33% se tiene el intervalo desde 26% hasta el 50% del recurso tiempo, en este tipo de hotel no existe personal fijo para los pequeños y medianos hoteles, pero tampoco ocurre que se abandona la actividad de promocionar el hotel en la época de vacaciones. En los hoteles de montaña-ciudad colonial ocurre que con el 50% de los casos se utiliza entre el 1% y 25% del tiempo, mientras que con el 25% se tiene la utilización de entre el 26% y 50% del tiempo para actividades de promoción.

Por tanto los hoteles independientemente de su tipo el máximo valor de tiempo a utilizar para el desarrollo de actividades de promoción de las empresas es entre 1% y 25% del tiempo diario.

Pregunta 15: ¿A cuánto asciende su inversión en actividades de mercadeo?

- **Análisis General**

Inversión en Promoción	Frecuencia	Porcentaje
$0 - 50	16	37.21%
$51 -100	9	20.93%
$251 - 300	5	11.63%
$501 o más	4	9.30%
$151 - 200	2	4.65%
$351 - 400	2	4.65%
$451 - 500	2	4.65%
$101 - 150	1	2.33%
$201 - 250	1	2.33%
$301 - 350	1	2.33%
$401 - 450	0	0.00%
Total de Hoteles	**43**	



Según la información recolectada los hoteles presentan en el 37.21% inversiones de entre $0 y $50 mensuales en promoción del hotel, en segundo lugar se tiene con 20.93% inversiones entre $51 y $100 y en tercer lugar con 11.63% inversiones entre $251 y $300.

- **Análisis por tamaño de hotel**

Tamaño	Inversión en Promoción	Frecuencia	Porcentaje
	$0 - 50	8	29.63%
	$51 -100	5	18.52%
	$251 - 300	4	14.81%
	$501 o más	4	14.81%
	$151 - 200	2	7.41%
	$101 - 150	1	3.70%
	$201 - 250	1	3.70%
	$351 - 400	1	3.70%
Mediano	$401 - 450	1	3.70%
Total Mediano		**27**	
	$0 - 50	8	50.00%
	$51 -100	4	25.00%
	$251 - 300	1	6.25%
	$301 - 350	1	6.25%
Pequeño	$501 o más	2	12.50%
Total de Pequeños		**16**	

Según los resultados los hoteles medianos tienden a invertir entre $0 y $50 con el 29.63% y de $51 a $100 con el 18.52%, así como también existen otros que invierten de $251 a $300 empatados con los que invierten de $500 o más al mes en actividades de promoción con el 14.81% ambas.
Los hoteles pequeños tienden a realizar gastos entre $0 y $50 con el 50% de los casos mientras que de $51 a $100 aparece el 25%, luego los hoteles pequeños con inversiones superiores a los $500 mensuales se tiene con el 12.5%, así como los que invierten entre $250 y $350.

- **Análisis por tipo de hotel**

Tipo de Hotel	Inversión en Promoción	Frecuencia	Porcentaje
	$0 - 50	10	34.48%
	$51 -100	5	17.24%
	$351 - 400	3	10.34%
	$151 - 200	2	6.90%
	$201 - 250	2	6.90%
	$451 - 500	2	6.90%
	$501 o más	2	6.90%
	$301 - 350	1	3.45%
	$251 - 300	1	3.45%
Ciudad	$101 - 150	1	3.45%
Total hoteles de ciudad		**29**	
	$0 - 50	3	50.00%
	$501 o más	2	33.33%
Lago-Playa	$51 -100	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
	$0 - 50	3	37.50%
	$51 -100	3	37.50%
Montaña-Ciudad Colonial	$251 - 300	2	25.00%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

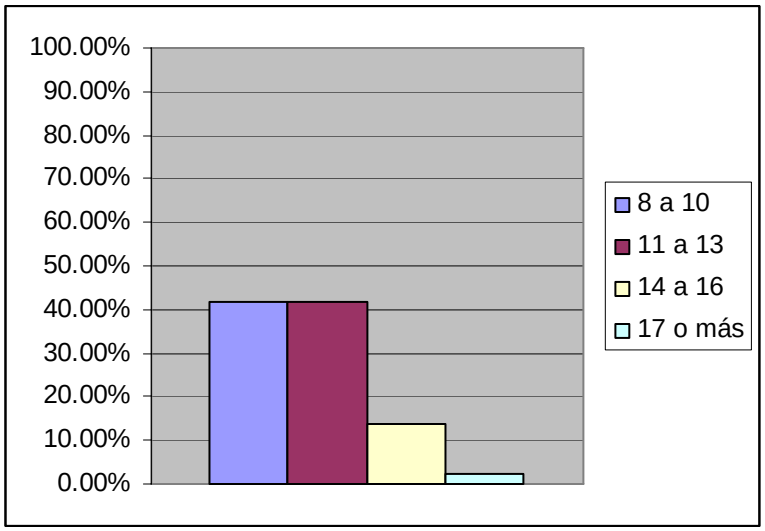
Se tiene que en los hoteles de ciudad las inversiones en promoción se encuentran entre $0 y $50 en el 34.48% de los casos, en segundo lugar con el 17.24% las inversiones de $51 a $100, aunque existen aquellas mayores a los $350 con el 10.34% y con el 6.90% se tienen aquellos intervalos que van desde los $150 hasta los $250
En los hoteles de lago-playa se tienen un 50% con inversiones mensuales de $0 a $50 y una dispersión alta con hoteles que gastan más de $500 mensuales en promoción con el 33.33%. En los hoteles de

montaña-ciudad colonial se tiene que las inversiones de $0 a $50 y de $51 a $100 se encuentran empatadas con el 37.50% de los casos, seguidos por aquellos que gastan entre $251 y $300 mensuales en promoción con el 25%.
En los tres tipos de hoteles las inversiones de promoción prácticamente son bajas, encontrándose que frecuentemente rondan los $50 mensuales, aunque existen excepciones con gastos arriba de los $300, pero son contados.

Pregunta 16: ¿Cuál es el horario normal de trabajo para los empleados?

- **Análisis general**

Horario	Frecuencia	Porcentaje
8 a 10	18	41.86%
11 a 13	18	41.86%
14 a 16	6	13.95%
17 o más	1	2.33%
Total general	**43**	



Según los resultados los horarios de trabajo en los hoteles tienen una duración que va desde las 8 a las 10 horas diarias con el 41.86%, empatando con el periodo que va de las 11 a las 13 horas seguido por turnos de las 14 a las 16 con el 13.95%.

- **Análisis por tamaño de hotel**

Tamaño	Horario	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	11 a 13	12	44.44%
	8 a 10	10	37.04%
	14 a 16	5	18.52%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	8 a 10	8	50.00%
	11 a 13	6	37.50%
	14 a 16	1	6.25%
	17 o más	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

Se tiene que los hoteles medianos presentan horarios de trabajo entre 11 y 13 horas con el 44.44% y con 37.04% para los horarios entre 8 y 10 horas diarias.
Los hoteles pequeños presentan en su mayoría con el 50% horarios entre 8 y 10 horas y de 11 a 13 horas con un 37.50%.

En los dos tamaños de hoteles los horarios de trabajo van de las 8 a 10 horas diarias y de 11 a 13 horas diarias en promedio.

- **Análisis por tipo de hotel**

Tipo de Hotel	Horario	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	8 a 10	13	44.83%
	11 a 13	10	34.48%
	14 a 16	5	17.24%
	17 o más	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	11 a 13	4	66.67%
	8 a 10	1	16.67%
	14 a 16	1	16.67%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	8 a 10	4	50%
	11 a 13	4	50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Para los hoteles de ciudad los horarios de 8 a 10 horas se dan en el 44.83% y de 11 a 13 horas ocurren en el 34.48% de los casos.
Para los hoteles de lago playa sucede que el horario de trabajo va de las 8 a las 10 horas con el 66.67% y de 11 a 13 horas con el 16.67% empatando con las 14 a 16 horas de trabajo.
Para los hoteles de montaña-ciudad colonial ocurre que los horarios mas frecuentes con el 50% cada uno son de 8 a 10 horas y de 11 a las 13 horas diarias.

Para los tres tipos de hoteles sucede que los horarios más frecuentes son los de 8 a 10 horas diarias y de 11 a 13 horas diarias.

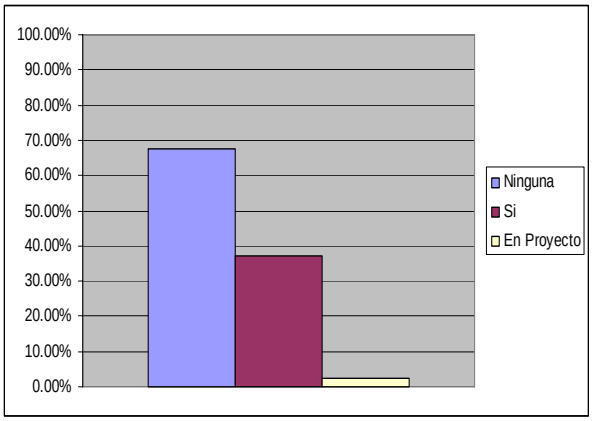
Pregunta 17: ¿Cuenta con convenios, contratos o algún tipo de relación formal con alguna entidad que atraiga clientes a su negocio? ¿Cuántas y cuales son esas entidades?

Mediante la pregunta 15 se pretende encontrar si las empresas visitadas cuentan con convenios, contratos o arreglos con instituciones o empresas de la rama turística para mejorar los resultados económicos.

- **Análisis general**

De forma general en el sector de pequeños y medianos se tienen los siguientes resultados:

Relación con entidades	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	29	67.44%
Si	13	30.23%
En Proyecto	1	2.33%
Total general	**43**	



Se ha encontrado que en el 67.44% de los hoteles no se cuenta con algún tipo de arreglo o relación con empresas u organizaciones turísticas que permitan un flujo importante de clientes hacia los hoteles investigados, solamente el 30.23% cuenta con alguna relación pero no son formales, es decir no existe documentación o papeleo que comprometa a ambas partes, únicamente son arreglos por haber trabajado en ocasiones anteriores o incluso lazos de amistad en algunos casos. Solamente un hotel manifestó tener un plan para colocar un operador turístico, pero se encuentra a nivel de proyecto actualmente.

Los hoteles del sector investigado no cuentan con relación o arreglos con empresas turísticas o instituciones de apoyo al turismo, que tengan como objetivo mejorar los resultados económicos de los hoteles.

- **Análisis por tamaño de hotel**

Tamaño	Relación con entidades	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Ninguna	18	66.67%
	Si	9	33.33%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Ninguna	11	68.75%
	Si	4	25.00%
	En Proyecto	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

Se tiene que en los hoteles medianos solamente el 33.33% cuenta con algún tipo de relación formal con empresas u organizaciones de índole turística, el restante 66.67% no trabaja con otras empresas.
En los hoteles medianos sucede que el 25% tiene o ha tenido relación con otras empresas turísticas, siendo el 68.75% el total de hoteles pequeños que nunca los ha hecho; además existe un 6.25% que manifiesta tener una iniciativa de crear una empresa paralela al hotel para dar apoyo en cuanto a recomendaciones de hospedaje a futuros clientes.

A continuación se presenta un listado de aquellas empresas que alguna vez han trabajado o tenido algún contacto con los hoteles por su tamaño:

Tamaño	Cuáles	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Asociación de Pequeños Hoteles	5	18.52%
	GrayLine	1	3.70%
	Imposible Tours	1	3.70%
	In'Guana Jhon's Tourss	1	3.70%
	Nahuat Tours	1	3.70%
	Universidad de El Salvador	1	3.70%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Asociación de Pequeños Hoteles	1	6.25%
	CESSA	1	6.25%
	INSAFORP	1	6.25%
	Flotilla de Transporte público, sin nombre	1	6.25%
	Universidad de El Salvador	1	6.25%
Total Pequeño		**16**	

- **Análisis por tipo de hotel**

La existencia o no de arreglos entre los hoteles por tipo y otras entidades turísticas s presenta a continuación:

Tipo de Hotel	Relación con entidades	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Ninguna	19	65.52%
	Si	10	34.48%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	Ninguna	6	100.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	Ninguna	4	50.00%
	Si	3	37.50%
	En Proyecto	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Los resultados obtenidos para los hoteles de tipo ciudad consisten en que el 34.48% son los que cuentan con algún tipo de arreglo con otras organizaciones turísticas, mientras que el 65.52% no cuentan con ninguna.
Los hoteles de lago-playa prácticamente no cuentan con arreglos formales o informales con otras organizaciones.
Los hoteles de montaña-ciudad colonial cuentan con alguna relación con otras empresas en un 37.50%, mientras que el 12.50% tiene en proyecto de desarrollo la creación de una empresa paralela al hotel para suministrar de un flujo adecuado de clientes al hotel.

Por tanto se puede decir que independientemente del tipo, en los hoteles no se cuenta con arreglos con otras empresas u organizaciones turísticas con el fin de mejorar el rendimiento económico de los hoteles investigados.

A continuación se presenta un resumen de las empresas y organizaciones que se relacionan con las empresas investigadas con una agrupación por tipo de hotel:

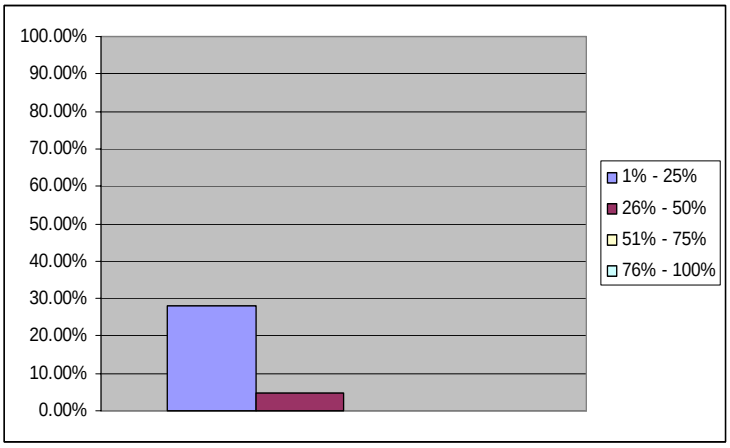
Tipo de Hotel	Cuáles	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Asociación de Pequeños Hoteles	6	20.69%
	Universidad de El Salvador	2	6.90%
	CESSA	1	3.45%
	GrayLine	1	3.45%
	In'Guana Jhon's Tourss	1	3.45%
	INSAFORP	1	3.45%
Total Ciudad		**12**	
Montaña-Ciudad Colonial	Imposible Tours	1	12.50%
	Nahuat Tours	1	12.50%
	Flotilla de Transporte público, sin nombre	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**3**	

Pregunta 18: Los proveedores de clientes (operadores turísticos, organizaciones de promoción de turismo, mercadeo externo, etc.) promueven una cantidad promedio de clientes del ___%
Los resultados se acumulan en una escala dividida en 4 intervalos, donde se tienen los porcentajes de importancia en porcentaje de los proveedores de clientes hacia los hoteles entrevistados.

- **Análisis General**

De manera general sin realizar agrupaciones por tamaño o tipo, los resultados se tienen a continuación:

Participación de proveedores de clientes	Frecuencia	Porcentaje
1% - 25%	12	27.91%
26% - 50%	2	4.65%
51% - 75%	0	0.00%
76% - 100%	0	0.00%
No Aplica	30	69.77%
Hoteles	**43**	



Como se observa en los resultados la importancia de las empresas u organizaciones que proveen clientes a los hoteles en un 27.91% de los casos se puede ubicar entre el 1% y el 25% en cuanto a

participación de clientes que se hospedan en los hoteles. En segundo lugar con 4.65% se tienen 2 hoteles que manifiestan que la participación de sus proveedores de clientes es mayor al 25% pero menor al 50% del total de personas que hacen uso del hotel.

Prácticamente los hoteles califican la participación de las empresas u organismos turísticos en los resultados económicos de los hoteles en el intervalo de 1% a 25% como máximo.

- **Análisis por Tamaño de hotel**

Tamaño	Participación de proveedores de clientes	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	1% - 25%	9	33.33%
	26% - 50%	0	0.00%
	51% - 75%	0	0.00%
	76% - 100%	0	0.00%
	No Aplica	18	66.67%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	1% - 25%	3	18.75%
	26% - 50%	2	12.50%
	51% - 75%	0	0.00%
	76% - 100%	0	0.00%
	No Aplica	12	75.00%
Total Pequeño		**16**	

Como se tiene en los resultados de la tabla anterior en los hoteles medianos se cuenta con una importancia de los proveedores hacia los empresarios en el intervalo de 1% a 25% con un 33.33% de los resultados para este tamaño de hoteles.
En los pequeños se tiene en primer lugar una importancia entre 1% y 25% con el 18.75% seguido por la de 25% a 50% con el 12.50% de los resultados.

Por tanto actualmente para los pequeños y medianos hoteles la participación de otras organizaciones a la cantidad de huéspedes que se hospedan se encuentra generalmente entre el 1% y 25%.

- **Análisis por Tipo de hotel:**

Según el tipo de hotel los resultados obtenidos son los siguientes:

Tipo de Hotel	Participación de proveedores de clientes	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	1% - 25%	9	31.03%
	26% - 50%	2	6.90%
	51% - 75%	0	0.00%
	76% - 100%	0	0.00%
	No Aplica	19	65.52%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No Aplica	6	100.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	1% - 25%	3	37.50%
	26% - 50%	0	0.00%
	51% - 75%	0	0.00%
	76% - 100%	0	0.00%
	No Aplica	5	62.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	

Se tiene que los hoteles de ciudad presentan el 31.03% de los casos donde se le da una participación entre 1% y 25% de los arreglos con otras instituciones turísticas.
En los hoteles de lago-playa sucede que no se cuenta con alianzas entre el hotel y otras organizaciones de índole turístico.
En los hoteles de montaña-ciudad colonial se tiene que la importancia en la participación de clientes se encuentra entre el 1% y el 25%.

Como puede concluirse en los tres tipos se tiene una participación no mayor al 25% para las empresas que de una forma u otra pueden dar a conocer las empresas.

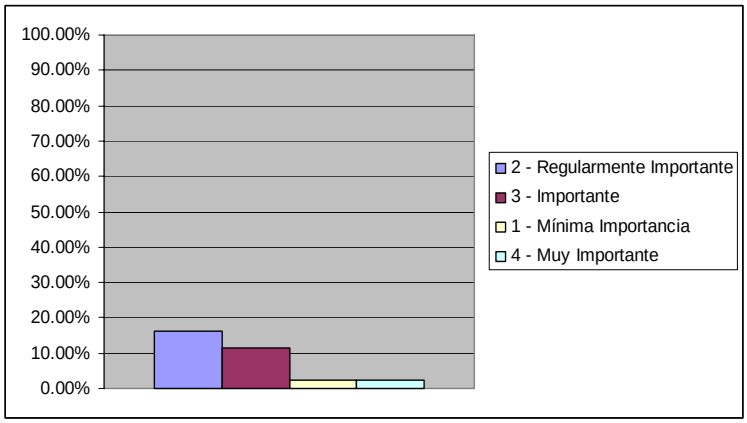
Pregunta 19: En una escala de 1 a 5 ¿Cómo considera la importancia de sus proveedores de clientes turísticos? (siendo 1 la de menor importancia y 5 de máxima importancia)

Mediante la pregunta 19 se logra investigar la importancia que las empresas u organizaciones con las que los hoteles mantienen algún tipo de arreglo, lo cual se logra mediante una escala de calificación desde 1 a 5, donde el valor de 1 equivale a una importancia menor y el valor de 5 una importancia máxima para las operaciones y negocios del hotel.

Escala	Significado
5	Máxima Importancia
4	Muy Importante
3	Importante
2	Importancia Regular
1	Mínima importancia

- **Análisis General**

Importancia de Proveedores de Clientes	Frecuencia	Porcentaje
2 - Regularmente Importante	7	16.28%
3 - Importante	5	11.63%
1 - Mínima Importancia	1	2.33%
4 - Muy Importante	1	2.33%
No Aplica	30	69.77%
Total	**43**	



Se puede observar que el 16.28% de los hoteles encuestados manifiestan que las empresas u organismos con los que presentan un tipo de arreglo de negocios tienen una importancia regular para sus trabajo, como le refleja el 16.28% encontrado, en segundo lugar se tiene el 11.63% que lo califican como importante.
Se puede decir que la importancia promedio para los hoteles sobre la influencia de los organismos turísticos en sus resultados económicos puede ser calificada como Regularmente importante.

- **Análisis por tamaño de hotel**

Los resultados por tamaño de hoteles se presentan a continuación:

Tamaño	Importancia de Proveedores de Clientes	Frecuencia	Porcentajes
Mediano	2 - Regularmente Importante	5	18.52%
	3 - Importante	3	11.11%
	1 - Mínima Importancia	1	3.70%
	No Aplica	18	66.67%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	2 - Regularmente Importante	2	12.50%
	3 - Importante	2	12.50%
	4 - Muy Importante	1	6.25%
	No Aplica	12	75.00%
Total Pequeño		**16**	

Para los hoteles medianos la calificación más frecuente con el 18.52% de los casos es la de Regularmente Importante, seguida con el 11.11% la de Importante.
Para los pequeños hoteles la calificación de Regularmente importantes resulta la más usual con el 12.50% empatada con la de Importante, en segundo lugar la calificación de Muy importante para los pequeños hoteles.
Por tanto según el tamaño de los hoteles la importancia de los proveedores de clientes tiende a ser regular para los hoteles investigados.

- **Análisis por tipo de hotel**

Tipo de Hotel	Importancia de Proveedores de Clientes	Frecuencia	Porcentajes
Ciudad	2 - Regularmente Importante	5	17.24%
	3 - Importante	4	13.79%
	1 - Mínima Importancia	1	3.45%
	4 - Muy Importante	1	3.45%
	No Aplica	19	65.52%
Total Ciudad		**29**	
Lago-Playa	No Aplica	6	100.00%
Total Lago-Playa		**6**	
Montaña-Ciudad Colonial	2 - Regularmente Importante	2	25.00%
	3 - Importante	1	12.50%
	No Aplica	5	62.50%
Total de hoteles		**8**	

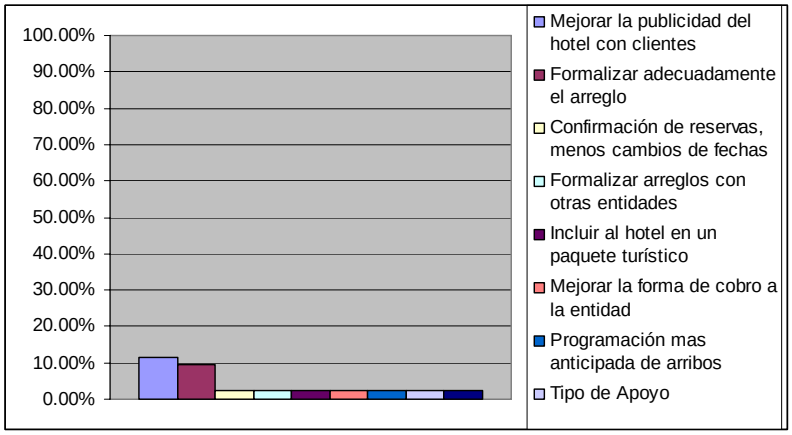
En los hoteles de ciudad resulta que las organizaciones que se encuentran con algún tipo de arreglo con la empresa es calificado como de Regularmente Importante con el 17.24%, seguido de la calificación de importante con el 13.79%
Los hoteles de Lago-playa no cuentan con alianzas o arreglos formales con otros organismos turísticos.
Los hoteles de montaña- ciudad colonial establecen como calificación mas frecuente la Regularmente importante con el 25%, mientras que le sigue en segundo lugar Importante con el 12.5%.

Por tanto por tipo de hotel la importancia de los organismos con los cuales se tienen arreglos o relaciones formales de negocios con los hoteles representa una Regular importancia para los resultados económicos del sector.

Pregunta 20: ¿Qué aspectos le gustaría que su proveedor de clientes mejorara con el fin de lograr un mejor trabajo en equipo?

- **Análisis General**

Aspectos a mejorar	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar la publicidad del hotel con clientes	5	11.63%
Formalizar adecuadamente el arreglo	4	9.30%
Confirmación de reservas, menos cambios de fechas	1	2.33%
Formalizar arreglos con otras entidades	1	2.33%
Incluir al hotel en un paquete turístico	1	2.33%
Mejorar la forma de cobro a la entidad	1	2.33%
Programación mas anticipada de arribos	1	2.33%
Tipo de Apoyo	1	2.33%
Vías de comunicación con la entidad	1	2.33%
Total general	**43**	



Como se puede observar independientemente del tipo de hotel y de su tamaño las mayores preocupaciones para los hoteles que cuentan con apoyo de alguna organización o empresa para atraer huéspedes a sus instalaciones es la de fomentar cada vez mas la publicidad del hotel, se refleja con el 11.63%, seguido en segundo lugar con la formalización de los arreglos de conveniencia, puesto que en la mayoría de los casos se manejan de forma informal, sin ningún compromiso de las dos partes, lo que amerita ser cambiado para mejorar.

- **Análisis Por Tamaño de hotel**

Según el tamaño del hotel, mediano o pequeño los resultados se presentan de la siguiente manera:

Tamaño	Aspectos a mejorar	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Mejorar la publicidad del hotel con clientes	5	18.52%
	Formalizar adecuadamente el arreglo	4	14.81%
	Formalizar arreglos con otras entidades	1	3.70%
	Incluir al hotel en un paquete turístico	1	3.70%
	Mejorar la forma de cobro a la entidad	1	3.70%
Total Mediano		**27**	
Pequeño	Confirmación de reservas, menos cambios de fechas	1	25.00%
	Programación mas anticipada de arribos	1	25.00%
	Tipo de Apoyo	1	25.00%
	Vías de comunicación con la entidad	1	25.00%
Total Pequeño		**4**	

Donde para los hoteles medianos ocurre que el aspecto más importante de corregir consiste en la mejorar de la publicidad del hotel con el 18.52% mientras que en segundo lugar se tiene la formalización del arreglo entre las empresas turísticas y el hotel, con el 14.81%.
En lo que respecta a los hoteles pequeños se tiene que tanto la confirmación de reservas, la programación de arribos, el apoyo que se reciba y la forma de comunicarse con la organización tienen la misma importancia de mejora.

- **Análisis por tipo de hotel**

Tipo de Hotel	Aspectos a mejorar	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Mejorar la publicidad del hotel con clientes	4	13.79%
	Formalizar adecuadamente el arreglo	2	6.90%
	Formalizar arreglos con otras entidades	1	3.45%
	Mejorar la forma de cobro a la entidad	1	3.45%
	Confirmación de reservas, menos cambios de fechas	1	3.45%
	Programación mas anticipada de arribos	1	3.45%
	Tipo de Apoyo	1	3.45%
	Vías de comunicación con la entidad	1	3.45%
Total Ciudad		**29**	
Montaña-Ciudad Colonial	Mejorar la publicidad del hotel con clientes	1	12.50%
	Formalizar adecuadamente el arreglo	2	25.00%
	Incluir al hotel en un paquete turístico	1	12.50%
Total Montaña-Ciudad Colonial		**8**	100.00%

En lo que respecta a los hoteles de ciudad las sugerencias de mejora que se tienen son para incrementar la publicidad (13.79%) del hotel así como la formalidad necesaria en el arreglo entre la empresa turística y el hotel (6.90%)
Los hoteles de montaña-ciudad colonial por otro lado tienen como mayor prioridad de mejora la formalidad del arreglo entre la empresa y los demás organismos turísticos con el 255, mientras que con el 12.5% se tiene que es importante la mejora de la publicidad del hotel con los clientes que se contacten con los organismos turísticos.

b. Entrevista a Clientes

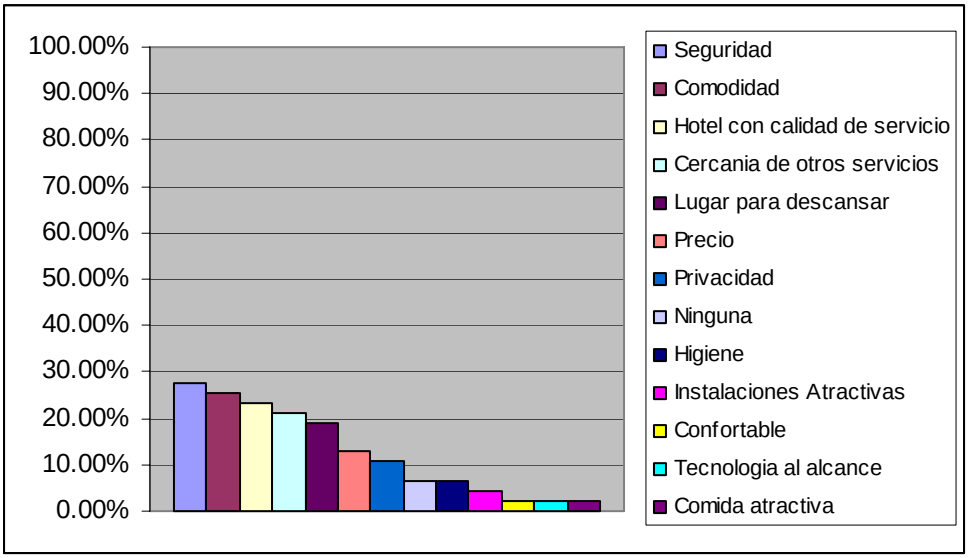
- **Clientes Hoteles Tipo Ciudad**

Pregunta 1: ¿Cual es la principal expectativa con respecto a los hoteles de este tipo?

Los resultados de la entrevista a los clientes de los hoteles de Ciudad se resumen en la siguiente tabla:

Expectativas	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	13	27.66%
Comodidad	12	25.53%
Hotel con calidad de servicio	11	23.40%
Cercanía de otros servicios	10	21.28%
Lugar para descansar	9	19.15%
Precio	6	12.77%
Privacidad	5	10.64%
Ninguna	3	6.38%
Higiene	3	6.38%

Instalaciones Atractivas	2	4.26%
Confortable	1	2.13%
Tecnología al alcance	1	2.13%
Comida atractiva	1	2.13%
Total General	**77**	

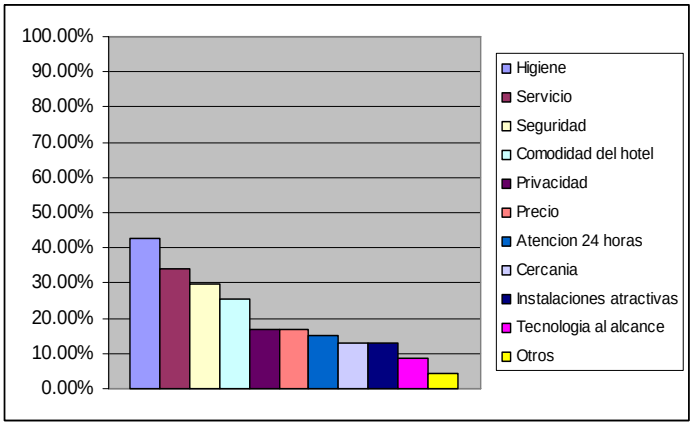


Los clientes de los hoteles de Ciudad tienen la principal expectativa de los servicios del hotel enfocada en la seguridad con un 27.66%, siendo esto el primer lugar, en segundo lugar es la expectativa de comodidad con un 25.53%, el tercer lugar es para hotel con calidad de servicio, seguido en porcentaje por la cercanía de otros servicios.
Los clientes de los hoteles de Ciudad tienen su principal expectativa del hotel enfocada en la seguridad.

Pregunta 2: ¿Que aspectos considera importantes en el momento de seleccionar un hotel?

Los aspectos mas importantes a considerar para la selección de un hotel de ciudad son los siguientes:

Aspectos Importantes	Frecuencia	Porcentaje
Higiene	20	42.55%
Servicio de Calidad	16	34.04%
Seguridad	14	29.79%
Comodidad del hotel	12	25.53%
Privacidad	8	17.02%
Precio	8	17.02%
Atención 24 horas	7	14.89%
Cercanía	6	12.77%
Instalaciones atractivas	6	12.77%
Tecnología al alcance	4	8.51%
Otros	2	4.26%
Total General	**103**	

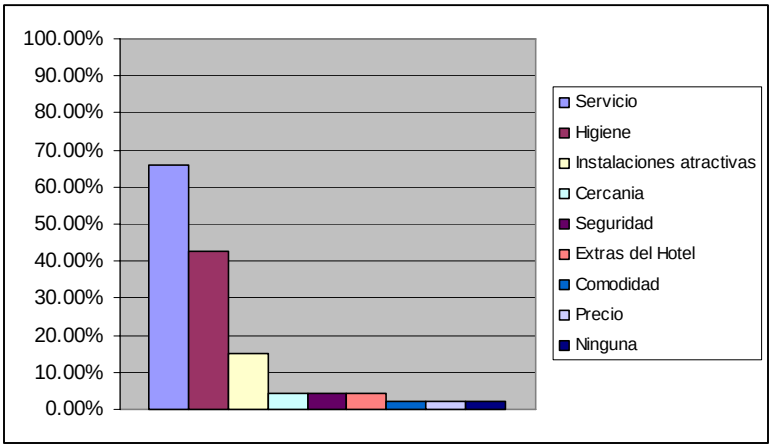


Los clientes de los hoteles de tipo Ciudad consideran como un aspecto importante para la selección del hotel, en primer lugar la Higiene con un 42.55%, en segundo lugar las el servicio de Calidad con un 34.04% y en tercer lugar la Seguridad con un 29.79%.
Los clientes de los hoteles de tipo Ciudad consideran como aspecto mas importante a para la selección de un hotel la Higiene.

Pregunta 3: ¿Que aspecto evalúa para medir la calidad de un hotel?

Los resultados de los clientes en cuanto a los aspectos evaluados para medir la calidad de los hoteles tipo Ciudad son los siguientes:

Aspecto de Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Servicio	31	65.96%
Higiene	20	42.55%
Instalaciones atractivas	7	14.89%
Cercanía	2	4.26%
Seguridad	2	4.26%
Extras del Hotel	2	4.26%
Comodidad	1	2.13%
Precio	1	2.13%
Ninguna	1	2.13%
Total General	**67**	



En conclusión los clientes de los hoteles de tipo Ciudad consideran que el aspecto que determina la calidad es el servicio con un 65.96% en primer lugar, en segundo lugar la Higiene del hotel con un 42.55% y en tercer lugar con un porcentaje del 14.89% que el hotel cuente con instalaciones atractivas.

Para los Clientes de los hoteles de Ciudad la calidad es evaluada de acuerdo al servicio que ser recibe.

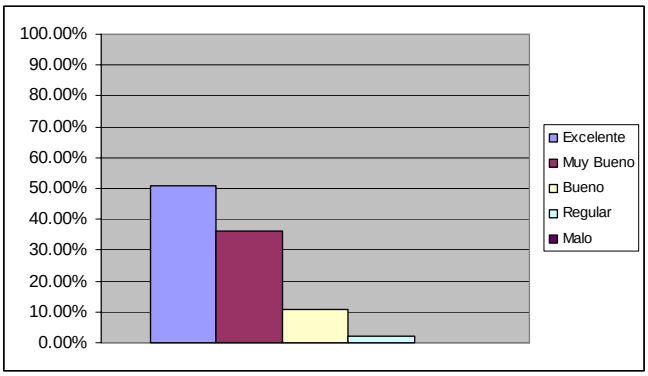
Pregunta 4: ¿De una escala de 1-5 que valoración le otorga al servicio del personal del hotel?

Con relación a la evaluación otorgada por el cliente al servicio recibido se utilizo la siguiente escala:

Escala	Significado
5	Excelente servicio
4	Muy buen Servicio
3	Buen Servicio
2	Servicio Regular
1	Mal Servicio

Los resultados obtenidos a esta pregunta fueron los siguientes:

Servicio del Personal	Frecuencia	Porcentaje
5 (Excelente)	24	51.06%
4 (Muy Bueno)	17	36.17%
3 (Bueno)	5	10.64%
2 (Regular)	1	2.13%
1 (Malo)	0	0.00%
Total General	**47**	



Los clientes de los pequeños y medianos hoteles de tipo Ciudad califican el servicio del personal de los mismos con una nota de 5 (Excelente Servicio) para un porcentaje del 51.06%, en segundo lugar les dan

una calificación de 4 (Muy Buen Servicio) aunque con un porcentaje del 36.17% y finalmente en tercer lugar se tienen calificaciones de 3 (Buen Servicio) con un porcentaje del 10.64%.

En conclusión el personal de los hoteles tipo Ciudad ha recibido una calificación de 5 en una escala de 1-5 siendo esta nota lo que corresponde la mayor puntuación, significando Excelente.

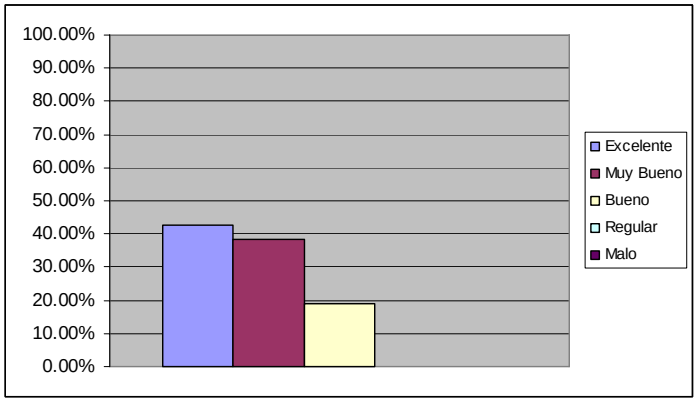
Pregunta 5: ¿De una escala de 1-5 que valoración le otorga a las instalaciones del hotel?

Con relación a la evaluación otorgada por el cliente a las instalaciones del hotel se utilizo la siguiente escala:

Escala	Significado
5	Excelente servicio
4	Muy buen Servicio
3	Buen Servicio
2	Servicio Regular
1	Mal Servicio

Los resultados obtenidos a esta pregunta fueron los siguientes:

Instalaciones del Hotel	Frecuencia	Porcentaje
5 (Excelente)	20	42.55%
4 (Muy Bueno)	18	38.30%
3 (Bueno)	9	19.15%
2 (Regular)	0	0.00%
1 (Malo)	0	0.00%
Total General	**47**	



El 42.55% de los clientes de los Hoteles de Tipo Ciudad han calificado de Excelente las instalaciones de dichos hoteles, otorgándoles calificaciones de 5, el 38.30% les otorgo la calificación de 4 siendo la de muy buenas instalaciones.

De manera general los clientes de los hoteles pequeños y medianos de tipo Ciudad le han otorgado una calificación de 5 y 4 a las instalaciones de dichos hoteles considerándose por tanto las instalaciones de muy buenas y excelentes.

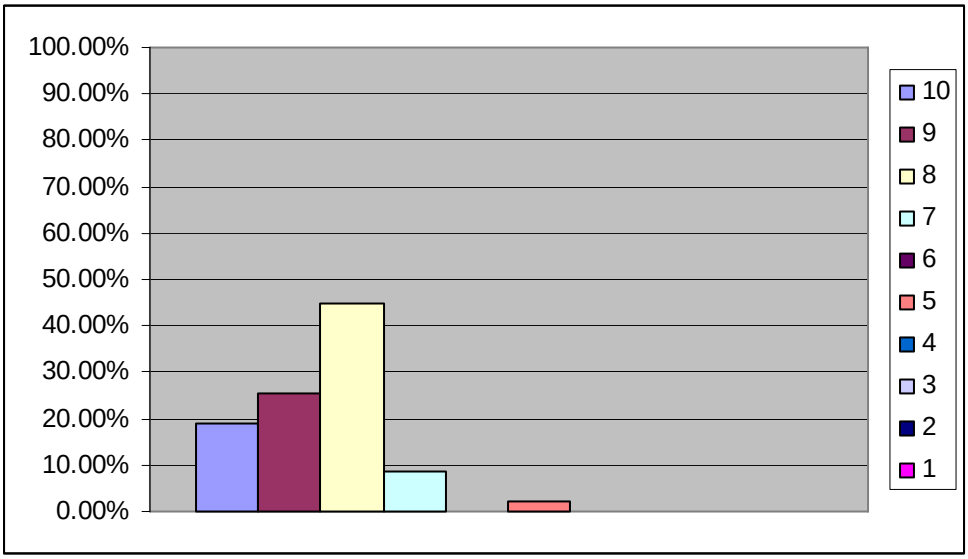
Pregunta 6: ¿De una escala del 1 al 10 que grado de satisfacción a logrado obtener en este hotel?

Para esta pregunta se considera una escala que va del 1 como nota mas baja significando la menor satisfacción posible, hasta 10 como nota mas alta significando la una satisfacción plena.

El grado de satisfacción que los clientes de los hoteles de tipo Ciudad han logrado obtener se resume en lo siguiente:

Grado de Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
10	9	19.15%
9	12	25.53%
8	21	44.68%
7	4	8.51%
6	0	0.00%

5	1	2.13%
4	0	0.00%
3	0	0.00%
2	0	0.00%
1	0	0.00%
Total General	**47**	



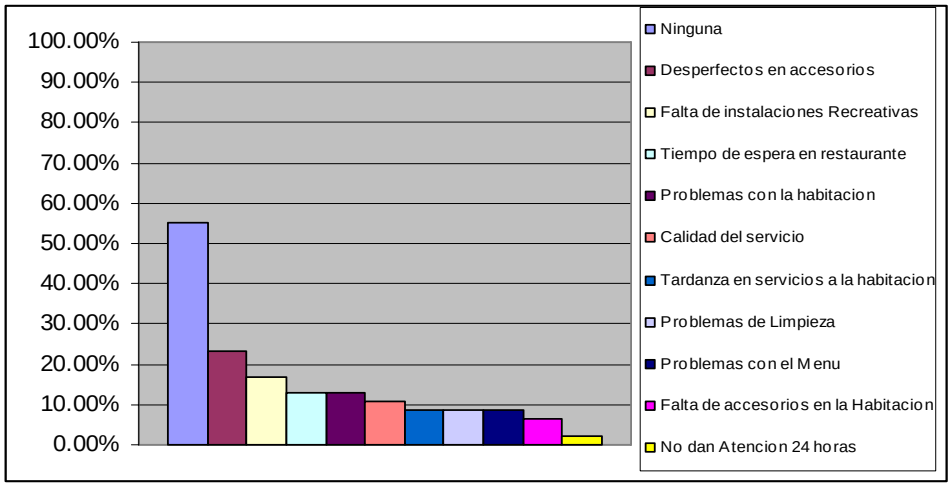
De forma general los clientes de hoteles de Tipo Ciudad han obtenido un grado de satisfacción con calificación de 8 en primer lugar con un 44.68%, en segundo lugar un grado de satisfacción de 9 con un 25.53%.

En conclusión los clientes de los pequeños y medianos hoteles de tipo Ciudad han logrado obtener un grado de satisfacción en una escala de 1 a 10 de 8, por los servicios que han recibido en los mismos.

Pregunta 7: ¿Cuáles han sido sus quejas en ocasiones anteriores y cuantas veces han ocurrido tales quejas?

Los clientes entrevistados expresaron las quejas que han tenido en los hoteles de tipo Lago-Playa como se resumen en la tabla que se presenta a continuación:

Quejas	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	26	55.32%
Desperfectos en accesorios	11	23.40%
Falta de instalaciones Recreativas	8	17.02%
Tiempo de espera en restaurante	6	12.77%
Problemas con la habitación	6	12.77%
Calidad del servicio	5	10.64%
Tardanza en servicios a la habitación	4	8.51%
Problemas de Limpieza	4	8.51%
Problemas con el Menú	4	8.51%
Falta de accesorios en la Habitación	3	6.38%
No dan Atención 24 horas	1	2.13%
Total General	**78**	



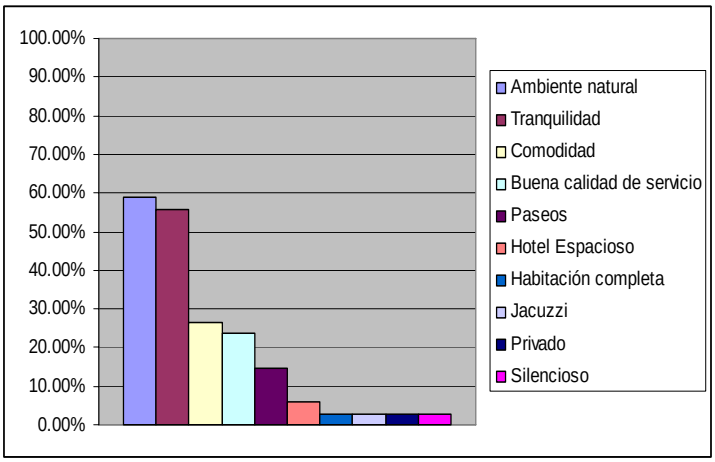
Los clientes de los pequeños y medianos hoteles tipo ciudad en un 55.32% no se tienen ninguna queja sin embargo se han quejado por Desperfectos en los accesorios de la habitación un 23.40% un 17.02% se queja por la falta de instalaciones recreativas, un 10.64% se queja por la calidad del servicio.
En conclusión los clientes de ciudad en su mayoría no tienen quejas, sin embargo hay que considerar esas quejas que aunque representan a la minoría tienen porcentajes representativos.

- **Clientes Hoteles De Montaña-Ciudad Colonial**

Pregunta 1: ¿Cual es la principal expectativa con respecto a los hoteles de este tipo?

Los resultados obtenidos para pregunta 1 en los hoteles de tipo Montaña-Ciudad Colonial se resumen a continuación:

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Ambiente natural	20	58.82%
Tranquilidad	19	55.88%
Comodidad	9	26.47%
Buena calidad de servicio	8	23.53%
Paseos	5	14.71%
Hotel Espacioso	2	5.88%
Habitación completa	1	2.94%
Jacuzzi	1	2.94%
Privado	1	2.94%
Silencioso	1	2.94%
Total de hoteles	**34**	

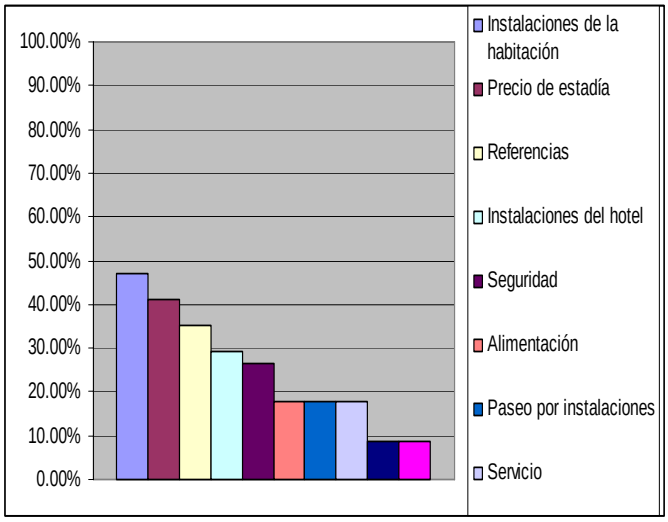


Puede observarse que los clientes de los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial manejan como principal expectativa para es te tipo de hoteles la existencia de un ambiente natural que rodee o pertenezca a las instalaciones del hotel, mostrándose con el 58.82% de los resultados, seguido por la búsqueda de la tranquilidad como segunda expectativa con el 55.88%, para tener en tercer lugar la comodidad con el 26.47%.

Se tiene que los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial tienen su principal expectativa del tipo de hotel en que se encuentre en un Ambiente Natural.

Pregunta 2: ¿Que aspectos considera importantes en el momento de seleccionar un hotel?
Como resultados a los aspectos considerados por los clientes en el momento de seleccionar un hotel de montaña-ciudad colonial se tienen:

Aspectos Importantes	Frecuencia	Porcentaje
Instalaciones de la habitación	16	47.06%
Precio de estadía	14	41.18%
Referencias	12	35.29%
Instalaciones del hotel	10	29.41%
Seguridad	9	26.47%
Alimentación	6	17.65%
Paseo por instalaciones	6	17.65%
Servicio	6	17.65%
Descuento por grupo	3	8.82%
Ubicación del hotel	3	8.82%
Total de hoteles	**34**	



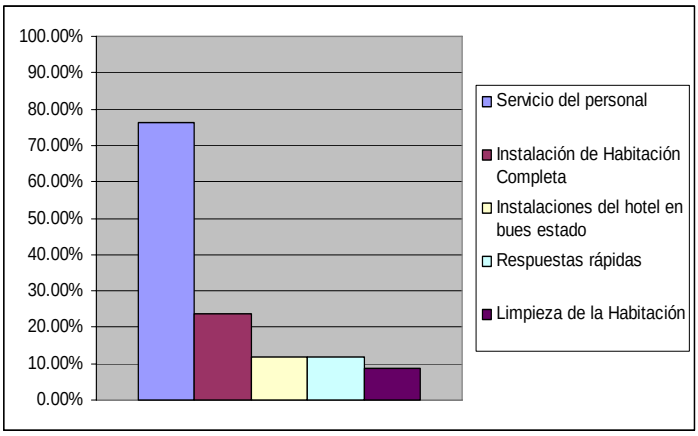
Los clientes toman en cuenta como primer criterio las instalaciones de las habitaciones donde se hospedarán, teniendo el 47.06% de los resultados, en segundo lugar utilizan como criterio el costo de la estadía con el 41.18% de los resultados, en tercer lugar se tiene que dan importancia a los comentarios o recomendaciones de los hoteles que pueden visitar, es decir las referencias de hoteles tienen en 35.29%. Se presentan también aspectos como la Seguridad del Hotel, Servicio de alimentación, descuento a grupos y si ofrecen caminatas por la vegetación; pero presentan un menor porcentaje. En el servicio se consideran aspectos como la amabilidad del personal, si la recepción funciona las 24 horas y si cuentan con personal que hable inglés.

Por lo que se tiene que los clientes de los hoteles de Montaña-Ciudad colonial utilizan como criterio de selección las instalaciones de las habitaciones.

Pregunta 3: ¿Que aspecto evalúa para medir la calidad de un hotel?

Los clientes de los hoteles de Montaña-Ciudad Colonial utilizan ciertos criterios para poder medir la calidad del hotel que visitan, los resultados se presentan a continuación:

Aspecto de calidad	Frecuencia	Porcentaje
Servicio del personal	26	76.47%
Instalación de Habitación Completa	8	23.53%
Instalaciones del hotel en buen estado	4	11.76%
Respuestas rápidas	4	11.76%
Limpieza de la Habitación	3	8.82%
Total de hoteles	**33**	



Para los clientes de los hoteles de montaña-ciudad colonial el criterio del servicio recibido por el personal del hotel es el más importante con un 76.47% de los resultados, siendo una gran diferencia entre este y el segundo criterio que es la Instalación de la habitación que debe ser completa según el cliente, con un 23.53% y en tercer lugar las instalaciones del hoteles en buen estado y las respuestas rápidas del servicio con el 11.76% cada una.

Por tanto los clientes de los hoteles de Montaña-Ciudad colonial tienen como principal criterio de medición de la calidad el servicio que reciben en el hotel.

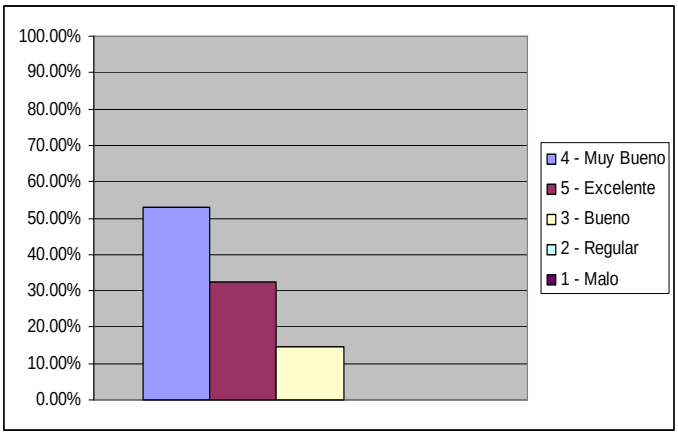
Pregunta 4: ¿De una escala de 1-5 que valoración le otorga al servicio del personal del hotel?

Se utiliza una escala de valoración para que el cliente establezca el grado de satisfacción recibido por el servicio del personal del hotel que visita, la cual es:

Escala	Significado
5	Excelente servicio
4	Muy buen Servicio
3	Buen Servicio
2	Servicio Regular
1	Mal Servicio

Teniéndose los siguientes resultados para los pequeños y medianos hoteles de montaña-ciudad colonial:

Calificación del Personal del hotel	Frecuencia	Porcentaje
4 - Muy Bueno	18	47.06%
5 - Excelente	11	35.29%
3 - Bueno	5	17.65%
2 - Regular	0	0.0%
1 - Malo	0	0.0%
Total general	**34**	



Se tiene que el 47.06% de los clientes de los hoteles pequeños y medianos de montaña-ciudad colonial califican el servicio del personal recibido como Muy bueno, seguido en segundo lugar con 35.29% la calificación de excelente y en tercer lugar con 17.65% la calificación de Bueno.

En conclusión el personal de los pequeños y medianos hoteles del tipos Montaña-Ciudad Colonial recibe en cuanto servicio de personal que ofrecen una calificación de Muy Bueno.

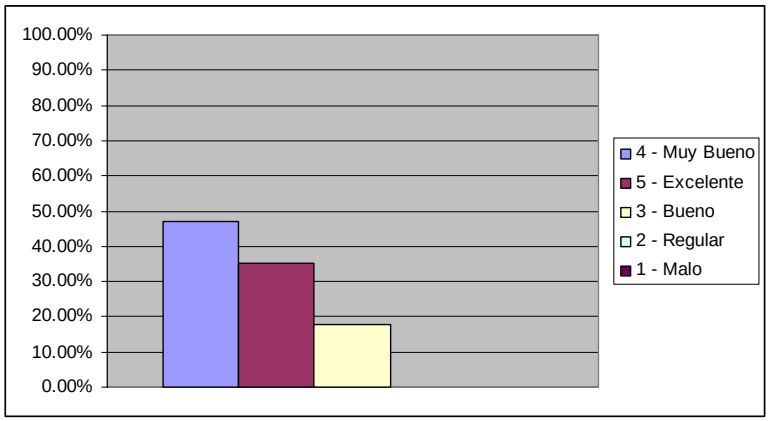
Pregunta 5: ¿De una escala de 1-5 que valoración le otorga a las instalaciones del hotel?

En este caso se ha utilizado una escala de calificación similar a la de evaluación del servicio, pero con una leve diferencia para las instalaciones del hotel:

Escala	Significado
5	Excelente instalación
4	Muy buena instalación
3	Buen instalación
2	Regular Instalación
1	Mal instalación

Teniéndose los siguientes resultados para los pequeños y medianos hoteles de montaña-ciudad colonial:

Calificación del Personal del hotel	Frecuencia	Porcentaje
4 - Muy Bueno	16	47.06%
5 - Excelente	12	35.29%
3 - Bueno	6	17.65%
2 - Regular	0	0.00%
1 - Malo	0	0.00%
Total general	**34**	

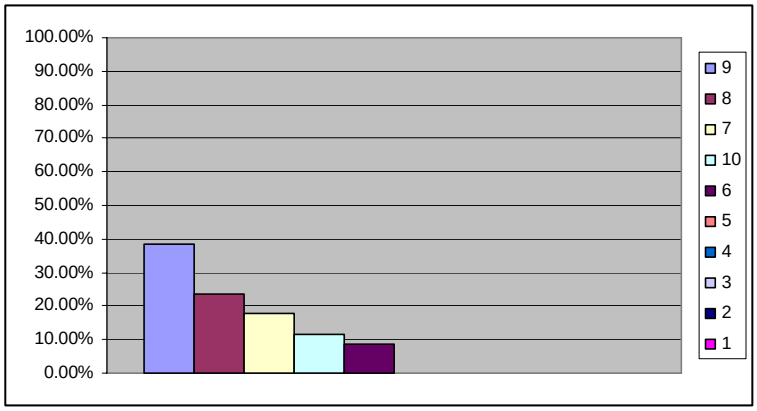


Se tiene que el 47.06% de los clientes de hoteles de montaña-ciudad colonial consideran las instalaciones utilizadas como muy buenas, mientras que en segundo lugar el 35.29% considera las instalaciones como Excelentes y en tercer lugar los clientes consideran las instalaciones como Buenas con el 17.65%.

Como conclusión las instalaciones de los hoteles pequeños y medianos de Montaña-Ciudad Colonial son calificadas como Muy Buenas y Excelentes.

Pregunta 6: ¿De una escala del 1 al 10 que grado de satisfacción a logrado obtener en este hotel?
Para medir el grado de satisfacción que los clientes han logrado obtener en el hotel se tiene una escala de 1 a 10, siendo el valor de 1 la satisfacción más baja posible y 10 la máxima satisfacción obtenida. Los resultados se muestran a continuación:

Grado de Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
9	13	38.24%
8	8	23.53%
7	6	17.65%
10	4	11.76%
6	3	8.82%
5	0	0.00%
4	0	0.00%
3	0	0.00%
2	0	0.00%
1	0	0.00%
Total	**34**	



Se tiene que los clientes de los hoteles del tipo Montaña-Ciudad Colonial han recibido un grado de satisfacción con valor de 9 en el 38.24% de los casos, en segundo lugar se tiene un grado de satisfacción de 8 con el 23.53% y finalmente una satisfacción de 7 con el 17.65%.

En conclusión los clientes de los hoteles pequeños y medianos de Montaña-Ciudad Colonial reciben un grado de satisfacción de 9 y 8 dentro de una escala de calificación desde 1 a 10.

Pregunta 7: ¿Cuáles han sido sus quejas en ocasiones anteriores y cuantas veces han ocurrido tales quejas?

Así como existe la satisfacción también se tienen quejas por parte de los clientes, las cuales han expuesto en ocasiones anteriores en hoteles del mismo tipo al encuestado. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Quejas	Frecuencia	Porcentaje
Problemas del servicio	16	38.10%
Defectos en la habitación	15	35.71%
Ninguna	7	16.67%
Limpieza inadecuada de habitación	3	7.14%
Pocas habitaciones disponibles	1	2.38%
Total	**42**	

Como problemas del Servicio con el 38.10% se tienen:

- Lentitud en responder a la habitación
- Respeto del personal es inadecuado
- Lavandería arruina prendas
- Robos de objetos personales
- Solo aceptan pago en efectivo
- Trato inadecuado con niños
- No guardar reservaciones anticipadas
- Limpieza deficiente en habitación
- No ofrecen información por teléfono
- No realizar llamadas internacionales
- Personal poco agradable

En los defectos de la habitación con el 35.71% se consideran:

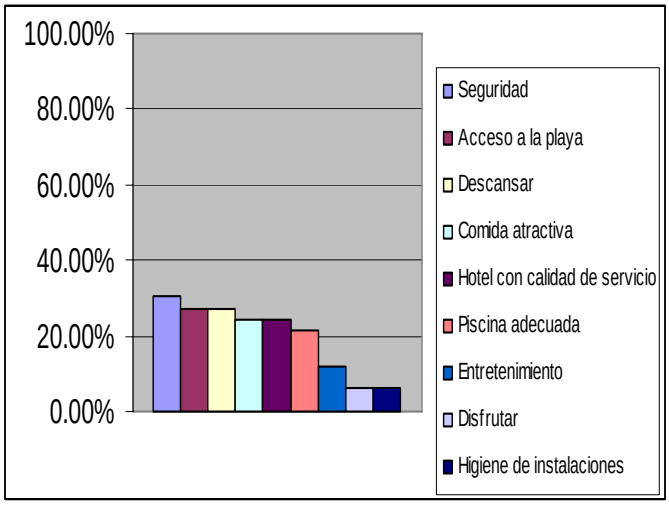
- Agua caliente desconectada
- Aire Acondicionado defectuoso
- Cama defectuosa
- Goteras
- Tuberías defectuosas
- TV defectuoso
- Elementos del baño faltantes
- Elementos de habitación faltantes

- **Hoteles Tipo Lago-Playa**

Pregunta 1: ¿Cual es la principal expectativa con respecto a los hoteles de este tipo?

Los resultados de la entrevista a los clientes de este tipo de hoteles se resumen en la siguiente tabla:

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	10	30.30%
Acceso a la playa	9	27.27%
Descansar	9	27.27%
Comida atractiva	8	24.24%
Hotel con calidad de servicio	8	24.24%
Piscina adecuada	7	21.21%
Entretenimiento	4	12.12%
Disfrutar	2	6.06%
Higiene de instalaciones	2	6.06%
Total general	**59**	



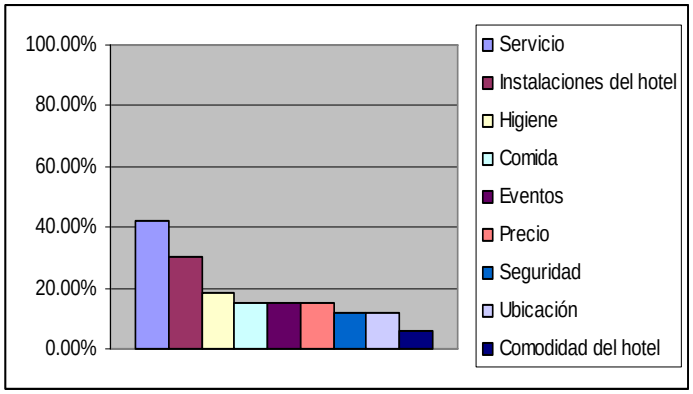
Los clientes de los hoteles de Lago-Playa tienen la principal expectativa de los servicios del hotel enfocada en la seguridad con un 30.30%, siendo esto el primer lugar, en segundo lugar es la expectativa de acceso a la playa y el descanso con un 27.27% cada una y finalmente en tercer lugar la comida atractiva y el hotel con calidad de servicio con un 24.24% cada uno.

Los clientes de los hoteles de Lago-Playa tienen su principal expectativa del hotel enfocada en la seguridad.

Pregunta 2: ¿Que aspectos considera importantes en el momento de seleccionar un hotel?

Las respuestas de los clientes con respecto a los aspectos importantes a considerar para la selección de un hotel son los siguientes:

Aspectos Importantes	Frecuencia	Porcentaje
Servicio	14	42.42%
Instalaciones del hotel	10	30.30%
Higiene	6	18.18%
Comida	5	15.15%
Eventos	5	15.15%
Precio	5	15.15%
Seguridad	4	12.12%
Ubicación	4	12.12%
Comodidad del hotel	2	6.06%
Total general	**55**	



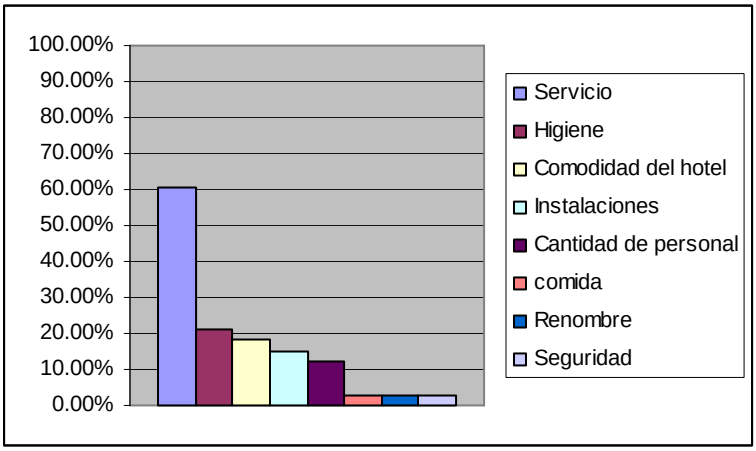
Los clientes de los hoteles de tipo lago-playa consideran como un aspecto importante para considerar en la selección de un hotel el servicio, siendo este el primer lugar con un 42.42%, en segundo lugar las instalaciones del hotel con un 30.30% y finalmente en tercer lugar la Higiene con un 18.18%. Otros aspectos como comida, eventos y precio fueron considerados aunque con menor porcentaje.

Los clientes de los hoteles tipo lago-playa consideran como aspecto mas importante a considerar para la selección de un hotel el servicio del mismo.

Pregunta 3: ¿Que aspecto evalúa para medir la calidad de un hotel?

Los resultados de los clientes en cuanto a los aspectos evaluados para medir la calidad de los hoteles tipo Lago-Playa son los siguientes:

Aspecto de calidad	Frecuencia	Porcentaje
Servicio	20	60.61%
Higiene	7	21.21%
Comodidad del hotel	6	18.18%
Instalaciones	5	15.15%
Cantidad de personal	4	12.12%
comida	1	3.03%
Renombre	1	3.03%
Seguridad	1	3.03%
Total general	**45**	

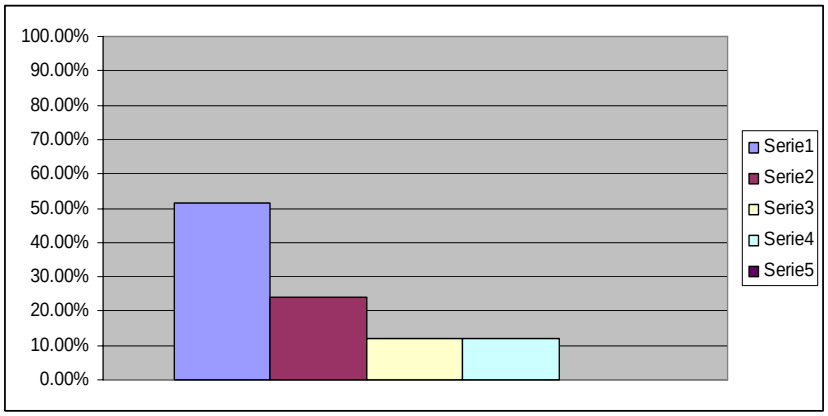


En conclusión los clientes de los hoteles tipo Lago-Playa consideran que el aspecto que determina la calidad de este tipo de hoteles es el servicio con un 60.61% en primer lugar, en segundo lugar la Higiene

del hotel con un 21.21% y en tercer lugar la comodidad del hotel con un 18.18%. Se mencionan con menor porcentaje otros aspectos como instalaciones y cantidad de personal.
La mayoría de los clientes de los hoteles de tipo Lago-Playa evalúan la calidad de los hoteles de este tipo de acuerdo al servicio que proporciona el mismo.

Pregunta 4: ¿De una escala de 1-5 que valoración le otorga al servicio del personal del hotel?
Para la pregunta sobre la evaluación del servicio del personal se obtuvieron las siguientes calificaciones:

Personal del hotel	Frecuencia	Porcentaje
3	17	51.52%
4	8	24.24%
2	4	12.12%
5	4	12.12%
1	0	0.00%
Total general	**33**	



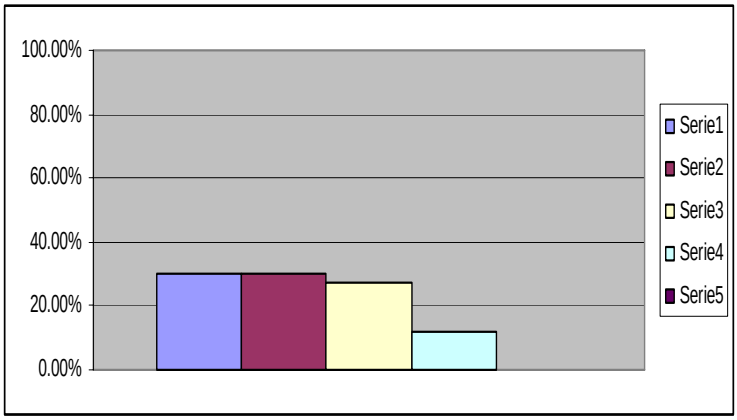
Los clientes de los pequeños y medianos hoteles de tipo Lago-Playa califican el servicio del personal de los mismos con una nota de 3 en su mayoría, siendo esto el 51.52% de los encuestados, en segundo lugar les dan una calificación de 4 aunque con un porcentaje muy bajo del 24.24% y finalmente en tercer lugar se tienen calificaciones de 5 y 1 con un porcentaje del 12.12% respectivamente.

En conclusión el personal de los hoteles tipo Lago-Playa ha recibido una calificación de 3 en una escala de 1-5 siendo esta nota lo que corresponde a un punto medio como Regular.

Pregunta 5: ¿De una escala de 1-5 que valoración le otorga a las instalaciones del hotel?

Los hoteles tipo Lago-Playa recibieron calificación correspondiente a la valoración de sus instalaciones como se resume en la siguiente tabla:

Instalaciones del hotel	Frecuencia	Porcentaje
4	10	30.30%
5	10	30.30%
3	9	27.27%
2	4	12.12%
1	0	0.00%
Total general	**33**	

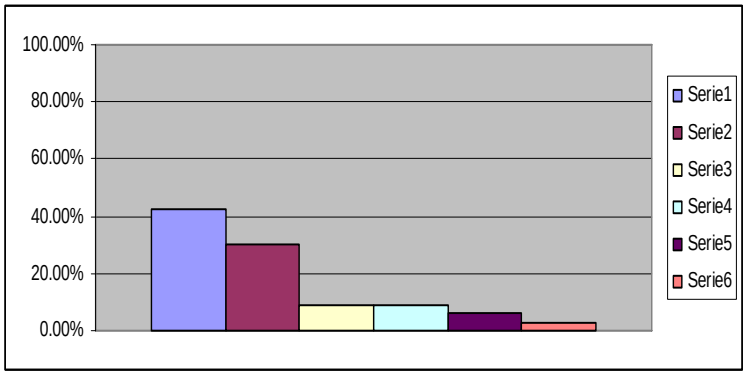


La mayoría de los clientes de los Hoteles de tipo Lago-Playa han calificado de muy buena y excelente las instalaciones de dichos hoteles, otorgándoles calificaciones de 4 (muy buena) y 5 (excelente) con un 30.30% respectivamente. En segundo lugar la nota de 3 que esta muy de cerca con un 27.27%. Finalmente en tercer lugar la nota de 4 con un menor porcentaje del 12.12%.

De manera general los clientes de los hoteles pequeños y medianos de tipo Lago-Playa le han otorgado una calificación de 4 y 5 (muy bueno y excelente) a las instalaciones de dichos hoteles.

Pregunta 6: ¿De una escala del 1 al 10 que grado de satisfacción a logrado obtener en este hotel?
El grado de satisfacción que los clientes de los hoteles tipo Lago-Playa han logrado obtener se resume en lo siguiente:

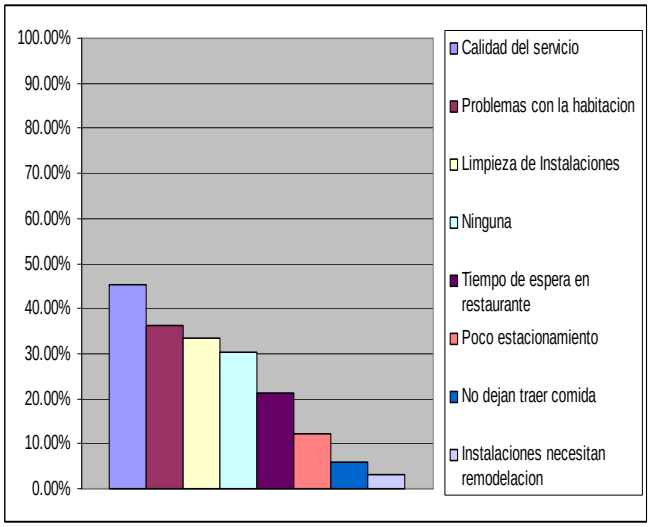
Grado de Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
6	14	42.42%
7	10	30.30%
5	3	9.09%
8	3	9.09%
9	2	6.06%
4	1	3.03%
Total general	**33**	



De forma general los clientes de hoteles de Tipo Lago-Playa han obtenido un grado de satisfacción con calificación de 6 en primer lugar con un 42.42%, en segundo lugar un grado de satisfacción de 7 con un 30.30%, finalmente en tercer lugar se encuentran con empate las notas de 5 y 8 con un 9.09% respectivamente. En conclusión los clientes de los pequeños y medianos hoteles tipo Lago-Playa han logrado obtener un grado de satisfacción en una escala de 1 a 10 de 6, por los servicios que han recibido en los mismos.

Pregunta 7: ¿Cuáles han sido sus quejas en ocasiones anteriores y cuantas veces han ocurrido tales quejas?
Los clientes entrevistados expresaron las quejas que han tenido en los hoteles de tipo Lago-Playa como se resumen en la tabla que se presenta a continuación:

Quejas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del servicio	15	45.45%
Problemas con la habitación	12	36.36%
Limpieza de Instalaciones	11	33.33%
Ninguna	10	30.30%
Tiempo de espera en restaurante	7	21.21%
Poco estacionamiento	4	12.12%
No dejan traer comida	2	6.06%
Instalaciones necesitan remodelación	1	3.03%
Total general	**33**	



Los clientes de los pequeños y medianos hoteles tipo Lago-Playa se han quejado principalmente de la calidad del servicio con un 45.45%, en segundo lugar se han quejado de tener Problemas con la habitación seleccionada con un 36.36% y finalmente en tercer lugar se han quejado de la Limpieza de las habitaciones con un 33.33%, con menores porcentajes también se tienen quejas como tiempo de espera en restaurante, poco estacionamiento o ninguna en especial entre otras.
En conclusión los clientes se quejan de la calidad del servicio de los pequeños y medianos hoteles de tipo Lago-Playa.

ANEXO 22.

Resultados de la Check List

a. Resultados de la Check List para Hoteles de Tamaño Mediano.

Para los medianos hoteles que se entrevistaron la frecuencia de elementos encontrados se presenta en la siguiente tabla:

Tamaño	Elemento	Frecuencia	Porcentaje
Mediano	Piscina	10	37.04%
	Equipo de piscina	5	18.52%
	Juegos recreativos	4	14.81%
	Área de jardín	17	62.96%
	Muebles de jardín	12	44.44%
	Sala común	20	**74.07%**
	Terrazas	17	62.96%
	Capilla		0.00%
	Estacionamiento privado	24	**88.89%**
	Restaurante	18	66.67%
	Bar	9	33.33%
	Salón de reuniones	12	44.44%
	Tour personalizado	9	33.33%
	Acceso a Internet	13	48.15%
	Lavandería	20	**74.07%**
	Seguridad	20	**74.07%**
	Valet parking	3	11.11%
	Botones	9	33.33%
	Cama	27	**100.00%**
	Respaldo para cama	18	66.67%
	Mesa de noche	25	**92.59%**
	Lámpara de noche	23	**85.19%**
	Gavetero	13	48.15%
	Colgadores de ropa	12	44.44%
	Closet	19	**70.37%**
	Espejo	22	**81.48%**
	Sillones o sillas	22	**81.48%**
	Escritorio	15	55.56%
	Mesa de sala	11	40.74%
	Ventilador	11	40.74%
	Alfombras	9	33.33%
	Reloj	6	22.22%
	Mini refrigerador	5	18.52%
	Accesorios decorativos	22	**81.48%**
	Radio	1	3.70%
	Despertador	5	18.52%
	televisión con cable	24	**88.89%**
	Cama adicional	17	62.96%
	Agua para beber	16	59.26%
	Aire acondicionado	23	**85.19%**
	Sonido central		0.00%

	Teléfono	15	55.56%
	Guía telefónica	12	44.44%
	Comida a la carta	14	51.85%
	Desayuno incluido en la habitación	12	44.44%
	Cochera para cada habitación		0.00%
	Baño privado	26	**96.30%**
	Lavamanos	26	**96.30%**
	Espejo	26	**96.30%**
	Inodoro	26	**96.30%**
	Ducha con agua caliente	16	59.26%
	Tina		0.00%
	Jabón	26	**96.30%**
	Toallas	26	**96.30%**
	Shampoo	20	**74.07%**
	Papel higiénico	26	**96.30%**
	Basurero	26	**96.30%**

Se consideran elementos básicos aquellos cuya frecuencia es mayor del 70%, ya que con esto se verifica que la mayoría de hoteles medianos posee el elemento en cuestión, por lo tanto se concluye la siguiente lista de chequeo:

Hoteles de Tamaño Mediano

HOTEL

Instalaciones del hotel	**Servicios Extras del hotel**
Sala común	Lavandería
Estacionamiento privado	Seguridad
HABITACIONES	
Muebles	**Extras de Habitación**
Cama	Televisión con cable
Mesa de noche	Aire acondicionado
Lámpara de noche	
Closet	
Espejo	
Sillones o sillas	
Accesorios decorativos	
BAÑO PRIVADO	
Lavamanos	Toallas
Espejo	Shampoo
Inodoro	Papel higiénico
Jabón	Basurero

b. Resultados de la Check List para Hoteles de Tamaño Pequeño.

Para lo pequeños hoteles encuestados los resultados de la check list se presentan resumidos en la siguiente tabla:

Tamaño	Elemento	Frecuencia	Porcentaje
Pequeño	Piscina	3	18.75%
	Equipo de piscina	1	6.25%
	Juegos recreativos		0.00%
	Área de jardín	14	**87.50%**
	Muebles de jardín	9	56.25%
	Sala común	14	**87.50%**
	Terrazas	10	62.50%
	Capilla		0.00%
	Estacionamiento privado	15	**93.75%**
	Restaurante	9	56.25%
	Bar	5	31.25%
	Salón de reuniones	4	25.00%
	Tour personalizado	3	18.75%
	Acceso a Internet	7	43.75%
	Lavandería	9	56.25%
	Seguridad	8	50.00%
	Valet parking		0.00%
	Botones		0.00%
	Cama	16	**100.00%**
	Respaldo para cama	12	**75.00%**
	Mesa de noche	14	**87.50%**
	Lámpara de noche	12	**75.00%**
	Gavetero	12	**75.00%**
	Colgadores de ropa	12	**75.00%**
	Closet	11	68.75%
	Espejo	16	**100.00%**
	Sillones o sillas	13	**81.25%**
	Escritorio	7	43.75%
	Mesa de sala	9	56.25%
	Ventilador	9	56.25%
	Alfombras	5	31.25%
	Reloj	4	25.00%
	Mini refrigerador	2	12.50%
	Accesorios decorativos	12	**75.00%**
	Radio	2	12.50%
	Despertador	6	37.50%
	televisión con cable	13	**81.25%**
	Cama adicional	11	68.75%
	Agua para beber	15	**93.75%**
	Aire acondicionado	11	68.75%
	Sonido central		0.00%
	Teléfono	10	62.50%
	Guía telefónica	10	62.50%
	Comida a la carta	7	43.75%
	Desayuno incluido en la habitación	6	37.50%

	Cochera para cada habitación	1	6.25%
	Baño privado	16	**100.00%**
	Lavamanos	16	**100.00%**
	Espejo	16	**100.00%**
	Inodoro	16	**100.00%**
	Ducha con agua caliente	12	**75.00%**
	Tina	1	6.25%
	Jabón	16	**100.00%**
	Toallas	15	**93.75%**
	Shampoo	6	37.50%
	Papel higiénico	16	**100.00%**
	Basurero	16	**100.00%**

Los elementos que se consideran necesarios en un Pequeño hotel son aquellos cuya frecuencia es mayor del 70% como se muestra en la tabla anterior, por lo tanto con estos resultados se concluye que la lista de chequeo para un pequeño hotel esta dada por la siguiente hoja:

Hoteles de Tamaño Pequeño

HOTEL	
Instalaciones del hotel	**Servicios Extras del hotel**
Área de jardín	NO ES NECESARIO QUE
Sala común	OFREZCAN
Estacionamiento privado	
HABITACIONES	
Muebles	**Extras de Habitación**
Cama	Televisión con cable
Respaldo para cama	Agua para beber
Mesa de noche	
Lámpara de noche	
Gavetero	
Colgadores de ropa	
Espejo	
Sillones o sillas	
Accesorios decorativos	
BAÑO PRIVADO	
Lavamanos	Jabón
Espejo	Toallas
Inodoro	Papel higiénico
Ducha con agua caliente	Basurero

c. Resultados de la Check List para Hoteles de Tipo Ciudad.

Los hoteles de tipo Ciudad que han sido encuestados para este estudio poseen los elementos que se presentan en la tabla a continuación:

Tipo	Elemento	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad	Piscina	6	20.69%
	Equipo de piscina	1	3.45%
	Juegos recreativos	1	3.45%
	Área de jardín	19	65.52%
	Muebles de jardín	14	48.28%
	Sala común	21	**72.41%**
	Terrazas	17	58.62%
	Capilla		0.00%
	Estacionamiento privado	28	**96.55%**
	Restaurante	14	48.28%
	Bar	9	31.03%
	Salón de reuniones	9	31.03%
	Tour personalizado	6	20.69%
	Acceso a Internet	18	62.07%
	Lavandería	21	**72.41%**
	Seguridad	18	62.07%
	Valet parking	2	6.90%
	Botones	6	20.69%
	Cama	29	**100.00%**
	Respaldo para cama	20	68.97%
	Mesa de noche	27	**93.10%**
	Lámpara de noche	25	**86.21%**
	Gavetero	15	51.72%
	Colgadores de ropa	16	55.17%
	Closet	21	**72.41%**
	Espejo	24	**82.76%**
	Sillones o sillas	23	**79.31%**
	Escritorio	18	62.07%
	Mesa de sala	12	41.38%
	Ventilador	13	44.83%
	Alfombras	13	44.83%
	Reloj	10	34.48%
	Mini refrigerador	6	20.69%
	Accesorios decorativos	24	**82.76%**
	Radio	1	3.45%
	Despertador	9	31.03%
	televisión con cable	27	**93.10%**
	Cama adicional	19	65.52%
	Agua para beber	18	62.07%
	Aire acondicionado	28	**96.55%**
	Sonido central		0.00%
	Teléfono	21	**72.41%**
	Guía telefónica	18	62.07%
	Comida a la carta	11	37.93%
	Desayuno incluido en la habitación	15	51.72%

	Cochera para cada habitación	1	3.45%
	Baño privado	29	**100.00%**
	Lavamanos	29	**100.00%**
	Espejo	29	**100.00%**
	Inodoro	29	**100.00%**
	Ducha con agua caliente	19	65.52%
	Tina	1	3.45%
	Jabón	29	**100.00%**
	Toallas	29	**100.00%**
	Shampoo	19	65.52%
	Papel higiénico	29	**100.00%**
	Basurero	29	**100.00%**

Los elementos que se consideran importantes que los hoteles de Tipo Ciudad tengan en sus instalaciones se presentan en la lista de chequeo siguiente, cabe mencionar que estos corresponden a aquellos elementos que en la investigación fueron presentados por más del 70% de los indagados:

Hotel Tipo Ciudad

HOTEL

Instalaciones del hotel	**Servicios Extras del hotel**
Sala común	Lavandería
Estacionamiento privado	

HABITACIONES

Muebles	**Extras de Habitación**
Cama	Televisión con cable
Mesa de noche	Aire acondicionado
Lámpara de noche	Teléfono
Closet	
Espejo	
Sillones o sillas	
Accesorios decorativos	

BAÑO PRIVADO

Lavamanos	Toallas
Espejo	Papel higiénico
Inodoro	Basurero
Jabón	

d. Resultados de la Check List para Hoteles de Tipo Lago-Playa.

Al chequear las instalaciones de los hoteles tipo Lago-Playa se pudo verificar la presencia de ciertos elementos como lo se determinan a continuación:

Tipo	Elemento	Frecuencia	Porcentaje
Lago-Playa	Piscina	5	**83.33%**
	Equipo de piscina	4	66.67%
	Juegos recreativos	2	33.33%
	Área de jardín	4	66.67%
	Muebles de jardín	2	33.33%
	Sala común	6	**100.00%**
	Terrazas	5	**83.33%**
	Capilla		0.00%
	Estacionamiento privado	6	**100.00%**
	Restaurante	6	**100.00%**
	Bar	4	66.67%
	Salón de reuniones	2	33.33%
	Tour personalizado	1	16.67%
	Acceso a Internet	1	16.67%
	Lavandería	4	66.67%
	Seguridad	4	66.67%
	Valet parking		0.00%
	Botones	2	33.33%
	Cama	6	**100.00%**
	Respaldo para cama	4	66.67%
	Mesa de noche	5	**83.33%**
	Lámpara de noche	6	**100.00%**
	Gavetero	4	66.67%
	Colgadores de ropa	3	50.00%
	Closet	4	66.67%
	Espejo	6	**100.00%**
	Sillones o sillas	5	**83.33%**
	Escritorio	1	16.67%
	Mesa de sala	4	66.67%
	Ventilador	4	66.67%
	Alfombras	1	16.67%
	Reloj		0.00%
	Mini refrigerador	1	16.67%
	Accesorios decorativos	5	**83.33%**
	Radio	1	16.67%
	Despertador	1	16.67%
	televisión con cable	4	66.67%
	Cama adicional	3	50.00%
	Agua para beber	5	**83.33%**
	Aire acondicionado	5	**83.33%**
	Sonido central		0.00%
	Teléfono	2	33.33%
	Guía telefónica	2	33.33%
	Comida a la carta	5	**83.33%**
	Desayuno incluido en la habitación		0.00%
	Cochera para cada habitación		0.00%
	Baño privado	5	**83.33%**
	Lavamanos	5	**83.33%**
	Espejo	5	**83.33%**
	Inodoro	5	**83.33%**

	Ducha con agua caliente	2	33.33%
	Tina		0.00%
	Jabón	5	**83.33%**
	Toallas	5	**83.33%**
	Shampoo	3	50.00%
	Papel higiénico	5	**83.33%**
	Basurero	5	**83.33%**

Dados los resultados de la lista de chequeo que se ha presentado se tiene que los elementos que un hotel tipo Lago-Playa debe de considerar en sus instalaciones son los que se presentan en la lista de chequeo siguiente:

Hotel Tipo Lago-Playa

HOTEL

Instalaciones del hotel	**Servicios Extras del hotel**
Piscina	NO ES NECESARIO
Sala común	QUE OFREZCAN
Terrazas	
Estacionamiento privado	
Restaurante	

HABITACIONES

Muebles	**Extras de Habitación**
Cama	Agua para beber
Mesa de noche	Aire acondicionado
Lámpara de noche	Comida a la carta
Espejo	
Sillones o sillas	
Accesorios decorativos	

BAÑO PRIVADO

Lavamanos	Toallas
Espejo	Papel higiénico
Inodoro	Basurero
Jabón	

e. Resultados de la Check List para Hoteles de Tipo Montaña-Ciudad Colonial.

Para la encuesta realizada a los hoteles de tipo Montaña-Ciudad Colonial se han obtenido los siguientes elementos cuyas frecuencias y porcentajes se presentan en la siguiente tabla:

Tipo	Elemento	Frecuencia	Porcentaje
Montaña-Ciudad Colonial	Piscina	2	25.00%
	Equipo de piscina	1	12.50%
	Juegos recreativos	1	12.50%
	Área de jardín	8	**100.00%**
	Muebles de jardín	5	62.50%

Sala común	7	**87.50%**
Terrazas	5	62.50%
Capilla		0.00%
Estacionamiento privado	5	62.50%
Restaurante	7	**87.50%**
Bar	1	12.50%
Salón de reuniones	5	62.50%
Tour personalizado	5	62.50%
Acceso a Internet	1	12.50%
Lavandería	4	50.00%
Seguridad	6	**75.00%**
Valet parking	1	12.50%
Botones	1	12.50%
Cama	8	**100.00%**
Respaldo para cama	6	**75.00%**
Mesa de noche	7	**87.50%**
Lámpara de noche	4	50.00%
Gavetero	6	**75.00%**
Colgadores de ropa	5	62.50%
Closet	5	62.50%
Espejo	8	**100.00%**
Sillones o sillas	7	**87.50%**
Escritorio	3	37.50%
Mesa de sala	4	50.00%
Ventilador	3	37.50%
Alfombras	0	0.00%
Reloj	0	0.00%
Mini refrigerador	0	0.00%
Accesorios decorativos	5	62.50%
Radio	1	12.50%
Despertador	1	12.50%
televisión con cable	6	**75.00%**
Cama adicional	6	**75.00%**
Agua para beber	8	**100.00%**
Aire acondicionado	1	12.50%
Sonido central		0.00%
Teléfono	2	25.00%
Guía telefónica	2	25.00%
Comida a la carta	5	62.50%
Desayuno incluido en la habitación	3	37.50%
Cochera para cada habitación		0.00%
Baño privado	8	**100.00%**
Lavamanos	8	**100.00%**
Espejo	8	**100.00%**
Inodoro	8	**100.00%**
Ducha con agua caliente	7	**87.50%**
Tina		0.00%
Jabón	8	**100.00%**
Toallas	7	**87.50%**
Shampoo	4	50.00%
Papel higiénico	8	**100.00%**
Basurero	8	**100.00%**

Se concluye que un hotel de tipo Montaña-Ciudad Colonial debe de presentar por lo menos los elementos que han sido determinados en la lista de chequeo que se presenta a continuación, la cual corresponde a aquellas frecuencias que en la investigación son mayores del 70%:

Hotel Tipo Montaña-Ciudad Colonial

HOTEL	
Instalaciones del hotel	**Servicios Extras del hotel**
Área de jardín	Seguridad
Sala común	
Restaurante	
HABITACIONES	
Muebles	**Extras de Habitación**
Cama	Televisión con cable
Respaldo para cama	Cama adicional
Mesa de noche	Agua para beber
Gavetero	
Espejo	
Sillones o sillas	
BAÑO PRIVADO	
Lavamanos	Jabón
Espejo	Toallas
Inodoro	Papel higiénico
Ducha con agua caliente	Basurero

ANEXO 23.
Pesos de los Criterios de acuerdo a la Productividad

Con el fin de Obtener la Distribución del 100% entre los 11 criterios y asignando un porcentaje igual a los criterios de igual relación se desarrollaron los siguientes pasos:

- Primero se determino cual es la relación de cada indicador con la Productividad y la Calidad obteniéndose:
  7 indicadores de relación alta
  2 indicadores de relación media y
  2 indicadores de relación baja

- Luego se le asigno a los indicadores de Relación Alta un puntaje de 3 puntos, a los de relación Media 2 puntos y a los de relación Baja 1 punto, Se suman el total de puntos y se obtuvo un resultado de:

$$7(3) + 2(2) + 2(1) = 27 \text{ puntos}$$

- Para obtener el porcentaje que le corresponde a los de prioridad alta, media y baja se divide el 100% entre los 27 puntos y se obtiene:

$$\frac{100\%}{27\,puntos} = 3.7\% / \, puntos$$

- Los de prioridad alta se calculan multiplicando 3.7%/ puntos por 3 puntos, el resultado es 11.1% aproximando a 11%, es decir los de prioridad alta tienen un peso de 11%.

- Como se tiene con los criterios de prioridad alta que son 7 y valen 11% un 77% de total, entonces los de prioridad media son 3.7%/ puntos por 2 puntos, y el resultado es 7.4 que se aproxima a 8 por el porcentaje restante del calculo de prioridades altas que no se considero por tanto los de prioridad media equivalen a un 8% del peso. Como son 2 criterio de prioridad media se tiene un 16% del total

- Se tienen acumulados un 77% del total en los prioridad alta y un 16% de los media sumando ambos 93% restando 7% que deben ser divididos para los dos criterios de prioridad baja es decir un criterio de baja prioridad tiene un 3.5%.

ANEXO 24.
Pesos de los Criterios de acuerdo a la Calidad

Con el fin de Obtener la Distribución del 100% entre los 11 criterios y asignando un porcentaje igual a los criterios de igual relación se desarrollaron los siguientes pasos:

- Primero se determino cual es la relación de cada indicador con la Productividad y la Calidad obteniéndose:
  4 indicadores de relación alta
  4 indicadores de relación media y
  3 indicadores de relación baja

- Luego se le asigno a los indicadores de Relación Alta un puntaje de 3 puntos, a los de relación Media 2 puntos y a los de relación Baja 1 punto, Se suman el total de puntos y se obtuvo un resultado de:

$$4(3) + 3(2) + 4(1) = 22 \text{ puntos}$$

- Para obtener el porcentaje que le corresponde a los de prioridad alta, media y baja se divide el 100% entre los 27 puntos y se obtiene:

$$\frac{100\%}{22\,puntos} = 4.54\% / \ puntos$$

- Los de prioridad alta se calculan multiplicando 4.54%/ puntos por 3 puntos, el resultado es 13.62% aproximando a 14%, es decir los de prioridad alta tienen un peso de 14%.

- Como se tiene con los criterios de prioridad alta que son 4 y valen 14% un 56% de total, entonces los de prioridad media son 4.54%/ puntos por 2 puntos, y el resultado es 9.08 que se aproxima a 9 por el porcentaje restante del calculo de prioridades altas que no se considero por tanto los de prioridad media equivalen a un 9% del peso. Como son 3 criterio de prioridad media se tiene un 27% del total

- Se tienen acumulados un 56% del total en los prioridad alta y un 27% de los media sumando ambos 83% restando 17% que deben ser divididos para los 4 criterios de prioridad baja es decir un criterio de baja prioridad tiene un 4.25%.

ANEXO 25

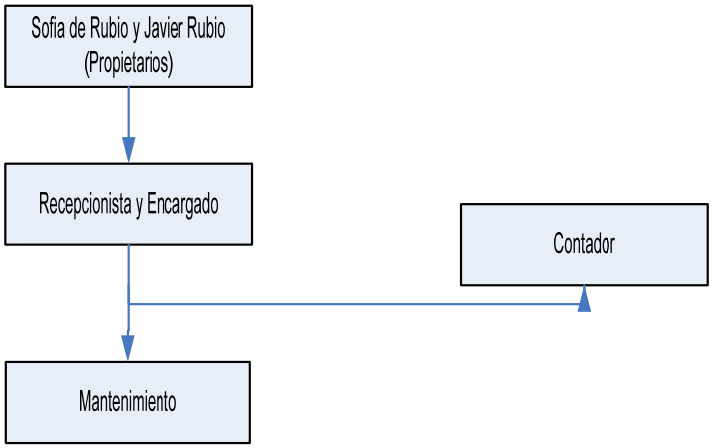
Encuestas Y Entrevistas Al Hotel Claire'ss

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

CUESTIONARIO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA RAMA HOTELERIA

Parte I: Generalidades

Nombre de la Empresa: HOTEL CLAIRE`SS Teléfono: 2660-4503
Dirección Barrio La Merced, Avenida José Simeón Cañas No 504, San Miguel
Departamento: San Miguel Tipo de Hotel: Ciudad (Mediano)
Numero de Habitaciones: 19 hab.
Capacidad instalada: 1 hab. Triple, 4 dobles y 14 sencillas
Precios: sencillas $17, dobles $23, triples $35 (precios mas 18% de impuestos)
Instituciones a las que están afiliados: Ninguna
Años de Funcionamiento: 11 meses
No. y Nombre de Sucursales o Establecimiento Hermanos: ninguna
Razón Social: Hotel Claire`ss S.A. de CV.
Épocas de mayor demanda: Fiestas Patronales
Cuales son la Áreas de la empresa (Estructura Organizativa):



2 Dueños
1 Encargado
1 Mantenimiento

Misión y Visión:
No Existe.

Parte II: Área de Administración

1. ¿Han desarrollado en la empresa planes estratégicos?

Si___ plazo: 1 año____ 2-3 años___ Más de 4 años___

Nos_ (Si la respuesta es no pasar a la pregunta 5)

2. ¿Existe documentación de sus planes estratégicos?

Si___ No___

3. ¿Quién o quienes hacen la planeación estratégica del Hotel?

Dueño____ Gerente___ Dueño y Gerente ___ Otros___Especifique:_____

4. ¿Quienes conocen acerca de la planeación estratégica del Hotel?

Todo el personal____

Solo el Personal Administrativo ___

Algunos del Personal Administrativo___

Algunos del personal Administrativo y Operativo___

5. ¿En el Hotel trabajan con base a logro de Metas?

Si___ Nos_ (Pasar a la pregunta 10)

6. ¿Quiénes son los responsables en el Hotel de Establecer metas?

Dueño____ Gerente__ Encargado___ Todos___ Nadie___ Otros___

Especifique: _____

7. ¿Mediante que parámetros se establecen las metas?

Ventas___ Utilidades___ Nivel Ocupación del hotel___ Reducción de costos___ Otros__ Especifique_____

8. ¿Quién es el encargado de verificar el cumplimiento de las metas?

Dueño____ Gerente___ Jefe de unidad___ Todos___ Nadie___ Otros___

Especifique: _____

9. ¿Mediante con qué mecanismos se controlan las metas?

Informes escritos___

Informes verbales___

Reportes Financieros___

Ninguno___

Otros___ Especifique_____

10. ¿Todos los Empleados del Hotel conocen sus actividades, Obligaciones y Alcances (Toma de Decisiones-Autoridad) de su puesto?

Si_x_ No___ Algunos____

11. ¿Las Actividades que cada empleado realiza en el Hotel son conocidas por todos los demás empleados (facilidad para sustituirse uno a otro)?

Si_x_ No___ Algunos____

12. ¿Utilizan en el Hotel algún tipo de indicador para medir la Productividad?

Si___ Cuales

___Cumplimiento de metas en un periodo

___Ventas del periodo

___Utilidad del periodo
___Nivel de Demanda
___Cartera de Clientes
_x_Otro Especifique_Registro de Alquiler___
No___

Parte III: Área de Recursos Humanos

13. ¿Cuales son los medios que utilizan en el hotel para dar a conocer las plazas vacantes?
    Recomendaciones_x_
    Anuncios en periódicos___
    Agencias de Contratación___
    Anuncios en la Empresa___
    Volantes___
    Otros___ especifique:_____

14. ¿Cuál es el método de contratación de personal utilizado en el hotel?
    Entrevistas_x_
    Pruebas de Actitudes y Destrezas___
Prueba practica/Pasantías____
Otros____especifique_____

15. ¿Cómo estable el convenio entre Patrono – Empleado la empresa?
    Contrato Escrito___ Acuerdo Verbal_x_ Otros___Especifique (Si contesta Contrato escrito pasar a la siguiente sino a la 17.

16. ¿Que tipo de contrato utiliza?
Colectivo___ Por Temporadas____ Individual_x_ Prorrogable___ Otros___
Especifique_____

17. ¿Exige que su personal este debidamente capacitado para el puesto?
    Si__x_Nivel Mínimo_Leer y Escribir____ No___

18. ¿El Hotel capacita al personal con el que cuenta en alguna área?
    Si_____ No_x_ (Pasar a la pregunta 20)

19. ¿Quien se encarga de capacitar al personal nuevo en el Hotel?
    Jefe Inmediato: ____
    Existe un encargado de entrenamiento___
    Empleado con experiencia___
    Nadie___
    Otros____especifique_____

20. Reciben capacitación por medio de otras entidades de apoyo?
    Si___Cuales
    ___CONAMYPE
    ___FUNDAPYME
    ___FEPADE
    ___INSAFORP
    ___Asociación de hoteles
    ___Asociación de Pequeños hoteles

___Corsatur
___Otro especifique: ___
No_x_ (Pasar a la pregunta 22)

21. ¿Con que Frecuencia se capacita al personal?
De acuerdo a un programa__
Cada vez que se presenta la oportunidad___
Cada vez que se presenta la necesidad___
Otros____especifique_____

22. Poseen manuales del Puesto de Trabajo:
Si___ No_x_

23. ¿Utiliza algún tipo de incentivos con sus empleados a parte de los de Ley?
Si_x_Cuales
___Capacitación
___Aumento de Salarios
_x_Bonos
___Seguros de vida
___Viáticos
___Otros Especifique_____
No___

24. ¿Tienen algún programa para motivar la productividad del personal?
Si____ No__x_

25. ¿Quien se encarga de realizar la evaluación del desempeño?
Dueño__x_
Jefe Inmediato___
Persona encargada___
Compañero de trabajo___
Nadie___ (Pasar a la pregunta 27)
Otro___especifique_____

26. Como mide el desempeño de sus empleados:
Ventas___ Opinión del cliente___ Control de Ausencias___
Otros_x_Especifique__Observacion Directa___

27. Con que frecuencia se realiza el pago a los empleados del Hotel:
Semanal___ Quincenal___ Mensual__x__ Otro___especifique_____

28. ¿Cuál es el principal problema con el que se enfrenta el hotel al momento de contratar personal? (seleccione solo uno)
Mano de Obra poco calificada__x_
Sindicatos ___
Abandonos___
Otro___Especifique _____
Ninguno___

Parte IV: Área de Finanzas

29. ¿Tiene subcontratada su contabilidad?
Si_x_ No___

30. ¿Como registra sus ingresos y gastos?
Contabilidad Formal_x_ Libro Único___ Ninguno___ Otro___especifique_____

31. ¿Cuál es el método que utiliza el hotel para asignar los costos operativos al precio del servicio?
Sumando el total de los costos de materias primas y otros generales_x_
Sumando el total de costos de materia prima más la mano de obra y otros gastos ___
Sumando el total de costos de materia prima, mano de obra y gastos en general___

32. ¿Cuando realiza una inversión para el hotel de donde obtienen sus recursos?
Propios___ Bancos_x_ Mixtos___ Otros___especifique:_____

33. Cantidad de Proveedores que posee:
0-2 proveedores_x_ 3-6 proveedores___ Más de 7___

34. El o los Proveedores son de origen:
Local_x_ Nacional___ Extranjero___ Mixto (Local – Nacional)___

35. ¿Por que criterio ha seleccionado a su proveedor?
Cercanía___ Conveniencia___ Servicio_x_ Calidad del producto___
Otro___ Especifique_____

36. Las condiciones de compra con sus proveedores son:
Al contado_x_ Al Crédito___tiempo___ Otro___ especifique_____

37. ¿Como considera el servicio que le da su proveedor?
Excelente___ Bueno_x_ Regular___ Malo____

38. ¿Que tan rentable considera su negocio en la actualidad?
Malo___ Regular___ Bueno_x_ Excelente___

Parte V: Área de Mercadeo

39. ¿Como se da a conocer el hotel al público?
Radio_x_ Periódicos___Volantes___ Televisión___ Revistas___ Internet____
Otros_x_ especifique_Tarjetas de Presentación

40. ¿Existe algún tipo de promoción para motivar a sus clientes?
Programa de clientes frecuentes__
Paquetes familiares o de grupo ___
Paquetes promociónales ___
Paquetes de temporada ___
Otros_x_ Especifique:__Ninguno_____

41. ¿Cuál es la forma de pago para la adquisición de los servicios del hotel?
Crédito___ Contado_x_ Cheque_____ Contratos___ Otros___

42. ¿El origen de las personas que se hospedan en su hotel en su mayoría es?
Extranjero___ Nacional_x_ Local___ Otros_____

43. ¿La forma en que sus precios han sido establecidos son?
Fijos_x_ Variables___ Criteriales___ Rangos___
Otros____Especifique_____

44. En los últimos dos años, cual es la tendencia que ha tenido la demanda de su hotel?
Decreciente___ Creciente_x_ Estable___

45. ¿Cuál es la expectativa de crecimiento para los próximos meses?
Mejorar las Instalaciones del Hotel (Salones, Internet, Restaurante) .

46. ¿Cuál es la estrategia para asegurar este crecimiento?
Planes de acción___
Actividades Esporádicas___
Aprovechamiento de Oportunidades_x_
Ninguna____
Otros___ Especifique_____

Parte VI. Área de Operaciones

47. ¿Qué otros servicios ofrece además del alojamiento?
Ninguno_x_ Restaurante____ Tours___ Lavandería___
Otros___Especifique:_____

48. ¿Qué tipo de informes se manejan en la empresa?

a. Recepción

Registro de habitaciones disponibles	x
Estadía promedio de visitantes	x
Cuenta de gastos por habitación	
Consumo promedio por visitante	
Otros	

b. Alojamiento

Inventario de insumos para habitaciones (Accesorios de baño, toallas, jabones, sabanas, etc.)	
Solicitud de mantenimiento de la habitación	
Utilización de equipo extra (camas, mesas, sillas, cunas, etc.)	x
Inventario de accesorios de habitación	
Otros	

c. Servicios Anexos

Consumo de la habitación	
Niveles de demanda del servicio	

Consumo promedio del servicio	
Otros	

49. ¿Manejan algún tipo de inventario en el hotel?
Si_x_ No___ (pase a pregunta 50)

50. ¿De qué forma valora el inventario que se maneja en el hotel?
PEPS_x_ UEPS___ Inventario Promedio___ Otros___Especifique_____

51. ¿En base a que criterios determina el reabastecimiento de los recursos?Orden de compra___
Pronostico de ventas___
Chequeo físico_x_
Otros___ Especifique___

52. ¿Realiza algún tipo de mantenimiento a las instalaciones?
Si_x_ No___ (Pase a la pregunta 54)

53. ¿Que tipo de mantenimiento realiza?
Preventivo___ Correctivo_x_

54. ¿El personal para el mantenimiento del hotel es?
Subcontratado_x_ Permanente___Cuantos___ Otros___Especifique_los necesarios

55. ¿Que equipo de Higiene y Seguridad proporciona el hotel?
Uniformes_ _ Gorros___ Guantes_x_ Gabachas___
Extintores___ Señalización___ Ninguno___ Otros___Especifique_____

56. ¿Se realizan algunas pruebas para medir la calidad del hotel?
Si ___ Cuales_____ No_x_

57. ¿Ha recibido alguna observación, sugerencia o queja por parte de las personas que visitan el hotel?
Si_____ No__x__
_____
_____
COMENTARIOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VISTA PARA LA CADENA DE VALOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA RAMA HOTELERIA

Nombre de la Empresa: _Hotel Claire`ss_____

OFERTANTE

1. ¿Cual es la secuencia de pasos que un cliente sigue desde el momento que busca satisfacer su necesidad de alojamiento hasta que registra su salida del hotel?

a. Saludo al cliente.
b. Mostrar habitaciones
c. Presentar la cotizacion
d. Cancelación de la Habitación
e. Registrar al cliente
f. Prestación del servicio
g. Registrar la salida del cliente
h. Solicitar la llave de la habitación

2. ¿Las actividades de mercadeo (internas) permiten que el hotel sea cotizado con gran frecuencia?

No se realiza ninguna.

3. ¿Cuanto tiempo se puede demorar un cliente para recibir una cotización formal por parte del hotel?

Al instante se le puede proporcionar la cotizacion.

4. ¿La cantidad promedio de personas registradas en el hotel diariamente es de?

10 habitaciones.

5. ¿Los huéspedes que se registran en el hotel han reservado sus habitaciones con cuanto tiempo de anticipación?

Lo hacen con tres días de anticipación.

6. La cantidad promedio de días que los huéspedes suelen quedarse alojados en el hotel es?

Aproximadamente dos días.

7. ¿Que porcentaje de sus clientes que los visitan por primera vez suelen regresar al hotel?

70% de los clientes suelen regresar.

8. ¿De los huéspedes que solicitan los servicios del hotel, que porcentaje forman parte de sus clientes frecuentes?

El 40% forma parte de los clientes frecuentes.

9. ¿Cuál es el consumo promedio diario de un cliente?

El costo de la habitación es lo normal y alguna bebida como extra.

10. ¿Que tipo de cliente considera usted que es mas conveniente para el hotel?

El cliente Individual.

11. ¿Cuál es el origen del cliente más frecuente?

Son los provenientes de San Salvador y San Miguel.

12. ¿Generalmente cuál es el motivo de visita para el cliente más frecuente?

Por motivos de Negocios en la zona.

13. (Si existe personal dedicado exclusivamente a las actividades de promoción del hotel) ¿Cual es la cantidad de personal que se dedica a las actividades de promoción del hotel?

No existe este personal.

14. (Si posee personal que se dedica a otras actividades aparte de las de promoción del hotel) ¿Que porcentaje de tiempo dedica a las actividades de promoción?

Ninguna persona se dedica a las actividades de promoción.

15. ¿A cuánto asciende su inversión en actividades de mercadeo?

No se realiza ninguna inversión de este tipo.

16. ¿Cuál es el horario normal de trabajo para los empleados?

El hotel abre las 24 horas, en este tiempo el encargado del hotel pasa atendiendo siempre, la persona de mantenimiento trabaja de 8 a 5.

17. ¿Cuenta con convenios, contratos o algún tipo de relación formal con alguna entidad que atraiga clientes a su negocio? ¿Cuántas y cuales son esas entidades?

No, no cuenta con ninguno.

18. Los proveedores de clientes (operadores turísticos, organizaciones de promoción de turismo, mercadeo externo, etc.) promueven una cantidad promedio de clientes del? ___%

No Aplica

19. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo considera la importancia de sus proveedores de clientes turísticos? (siendo 1 la de menor importancia y 5 de máxima importancia)

No Aplica.

20. ¿Qué aspectos le gustaría que su proveedor de clientes mejorara con el fin de lograr un mejor trabajo en equipo?

No aplica

ANEXO 26.
Introducción Al Empowerment. Liderazgo

DEFINICION DE LIDERAZGO

- La dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.
- Las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".
- El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas

DEFINICION DE LIDERAZGO CLAVE

- Se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

ANALISIS DEL CONCEPTO

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregory Burras argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LIDER

JEFE	LIDER
• Autoridad formal • genera miedo • busca culpables • asigna deberes • sabe como se hacen las cosas • maneja la gente	• Autoridad natural • genera confianza • corrige y enseña • da el ejemplo • desarrolla a los otros • genera adhesión

Se nace Líder

- Se asocia al liderazgo con el carisma
- Con atributos personales innatos
- No hay criterio de efectividad

Se aprende a ser Líder

- Esta basado en la efectividad del líder
- 3 atributos del líder efectivo
    - El liderazgo es un trabajo
    - El liderazgo se asume como una responsabilidad y no como un privilegio
    - Genera confianza en sus seguidores

5 Practicas de Liderazgo efectivo

- Provocar el cambio.
- Inspirar una Visión Compartida
- Dejar actuar a otros
- Mostrar el Camino
- Motivar desde el corazón

Provocar el cambio.

- Buscar Oportunidades de Cambio, Innovación y Crecimiento.
- Experimentar, tomar riesgos, aprender de los errores.

Inspirar una Visión Compartida

- Establecer la visión del futuro
- Alinear a otros en esa visión a través de sus valores, ideales e intereses.

Dejar actuar a otros

- Generar CONFIANZA y colaboración.
- Dar Empowerment a la gente, darles libertad y proveerles soporte

Mostrar el Camino

- Que el accionar sea consistente con los valores de los seguidores.
- Obtener pequeños triunfos que permitan generar compromiso y promuevan el crecimiento.

Motivar desde el corazón.

- Reconocer logros individuales consistentes con el logro mayor

- Celebrar los logros del equipo

Liderazgo Situacional

Los cuatro estilos básicos de liderazgo son
- Dirigir
- Persuadir
- Participar
- Delegar

El líder cambia su estilo de acuerdo al grado de desarrollo que tiene el subordinado.
Supone que líder debe poseer tres características:
- Flexibilidad
- Diagnóstico
- Consenso

CARACTERISTICAS DEL LIDER
- Mantener su posición
- Conformidad normativa
- Capacidad de dirigir
- Dosificación de elogios y censuras
- Autodisciplina
- Escucha

DELEGACION DEL TRABAJO

DELEGAR
- Este es uno de los temas que cobran mayor importancia al momento de tratar con una Pequeña o Mediana Empresa o Empresa Familiar.
- La delegación cobra suma importancia por el simple hecho de que alguien que no delega debe, indefectiblemente, ocuparse por todos y cada uno de los temas que retiene bajo su ámbito. Es así como se puede encontrar personal jerárquico de empresas realizando tareas y funciones que nada tienen que ver con su jerarquía, no desde el punto de vista de estatus sino operativo.
- La decisión de acordar autoridad a un colaborador para el logro de objetivos por cuya obtención, no obstante, se retiene la responsabilidad final.

Conclusiones que se pueden sacar de esta definición:
- Delegar autoridad; se delega autoridad.
- Se retiene la responsabilidad final; nunca puede delegarse la responsabilidad.

Obstáculos para DELEGAR:
- Priorizar la realización de tareas técnicas y operativas.
- Omnipotencia.
- Falta de confianza en los colaboradores.
- Temor al riesgo de errores o incumplimiento
- Temor a ver afectado su prestigio.
- Temor a perder autoridad y control.
- Inseguridad: temor a ser superado por su colaborador.

Obstáculos para RECIBIR DELEGACIÓN:

- Falta de competencia o experiencia para la tarea.
- Falta de confianza en sí mismo.
- Tendencia a evitar el riesgo.
- Carácter dependiente.
- Temor al error y a la crítica.
- Dificultades para ejercer la autoridad.

TRABAJO EN EQUIPO

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"
- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general"
- "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes"

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

DESVENTAJAS:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.

- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

EMPOWERMENT

- Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.
- En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Conocimiento, Calidad y Empowerment.

Edward Deming, relacionaba el conocimiento profundo con la calidad. Lograrla dependía del uso que le dábamos a tal conocimiento, el cual se define como una mezcla de cuatro factores principales:

- El entendimiento de la psicología del ser humano.
- La manera en que la gente aprende.
- El sistema bajo el cual trabaja
- El sistema de medición usado para identificar consistentemente la variabilidad en la producción o prestación de servicios.

CARACTERISTICAS DEL EMPOWERMENT

- Promueve la innovación y la creatividad
- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Enriquece los puestos de trabajo.
- El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.

INTEGRACION DEL PERSONAL EN EL EMPOWERMENT

Los primeros tres pasos para la integración de personal al *empowerment* en una organización son los que siguen:

1. El apoyo y el mantenimiento de la autoestima del personal
2. El uso de la empatía, tanto para escuchar, como para responder.
3. Resolución de problemas mediante la ayuda de los demás.

Para integrar al personal al movimiento de *empowerment* hay que fortalecer tres factores importantes:

1. Las relaciones. El tipo de relaciones que mantenga con su personal debe poseer dos atributos primordiales: deben ser efectivas para el alcance de los objetivos establecidos en el trabajo y, sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de estados volátiles o cambiantes de ánimo.

2. La disciplina. El *empowerment* no significa relajar la disciplina y que el paternalismo invada a la organización. En este sentido, es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente, estén definidos claramente los roles, determinados perfectamente el alcance de sus funciones y de sus responsabilidades.

3. El compromiso. Este debe ser congruente y decidido en los diferentes niveles de la organización pero promovido por los lideres. Esto incluye un con-junto de valores entre los cuales destacan: la lealtad, es decir, ser fieles a nuestro propio personal para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo para que nuestro personal lo viva y lo realice del modo en que se lo transmitimos y que por ultimo, la energía de acción que es la fuerza dinámica que estimula, entusiasma y transforma a la gente en verdaderos lideres transformacionales.

ANEXO 27.
Introducción A Hoshin Kanri

PLANEACION ESTRATEGICA

¿Qué es Planeación Estratégica?

- Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.
- Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.
- También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los clientes.

Evolución de la planificación estratégica

- En Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.
- Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensada el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.
- En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:
¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Importancia de la Planeación Estratégica

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:
¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?
Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es una actividad de alto nivel

en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Proceso para la Planeación Estratégica

Etapa 1: Formulación de la estrategia

1. Formulación de las Metas
2. Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia
3. Análisis del Ambiente
4. Toma de Decisiones Estratégicas

Etapa 2: Implementación de la estrategia y

1. Diseño de una Estructura Organizacional
2. Diseño de sistema de control
3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
4. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Etapa 3: Evaluación de la estrategia

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
2. Medición del desempeño
3. Aplicación de acciones correctivas.

Proceso para establecer Objetivos

Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta:

- Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimientote acuerdo a su importancia o urgencia.
- Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no

Programación Funcional a Mediano Plazo

- La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si no se disponen ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que haya un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recursos. Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos.
- La dimensión de tiempo usual para los planes a mediano plazo es de cinco años, aunque empresas con una tecnología muy desarrollada y/o con largos periodos de espera para investigación y producción tienden a usar dimensiones de tiempo más largas.

HOSHIN KANRI

Conceptualización del Hoshin Kanri

- El modelo toma del idioma Chino las palabras HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por lo tanto en su conjunto HOSHIN KANRI se traduce como un “hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”. En Inglés se conoce el método como “Policy Deployment” o “Management by Policies”; en ambos casos se traduce como “Administración por Políticas” lo que implica el adecuado despliegue de las decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar.
- En conclusión el Hoshin Kanri se reconoce como una filosofía gerencial que busca el despliegue estratégico de sus decisiones (“efecto de cascada”) mediante la participación de todos los miembros de la organización desde la alta dirección hasta la base operativa con un adecuado nivel de empoderamiento en la gente para lograr los objetivos organizacionales con la debida divulgación y apropiación de las políticas estratégicas.

Objetivos del Hoshin

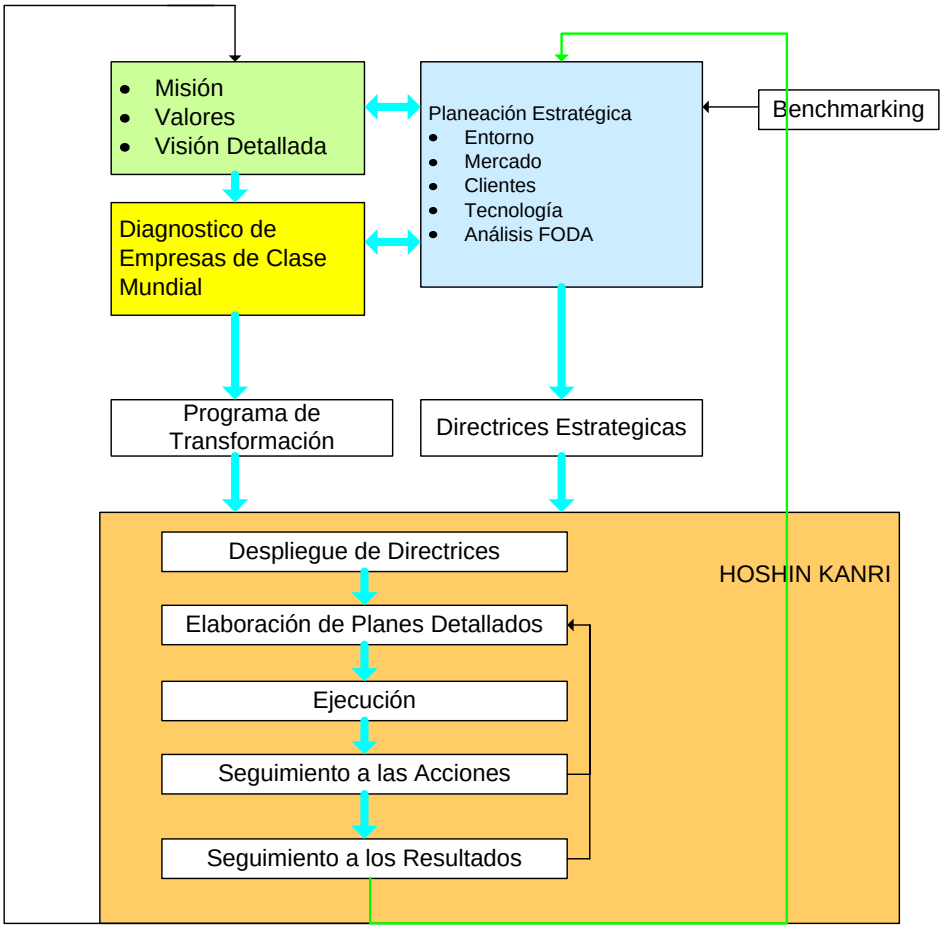
- Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integrar todas la tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa coordinando todos los esfuerzos y recursos.
- Realinear eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno

Ventajas del Hoshin Kanri

- Definir y crear un sistema de planeación estratégica basado en la relación necesidades contra las expectativas del cliente.

- Hacer que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización. Determinar los objetivos, focalizando los esfuerzos en lo que es realmente importante, dejando en segundo plano lo rutinario.
- Implantación un sistema de responsabilidades en cascada que supone que cada persona de del Hotel participa (responsablemente) del alcance de los objetivos.
- Establecer un canal de Comunicación con un sistema de doble dirección donde la información de arriba abajo se aplican las ideas directivas y de abajo arriba se genera un flujo de creatividad constante

MODELO HOSHIN KANRI



BENCHMARKING

Definición de Benchmarking

Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.

Aspectos del Benchmarking

- Calidad: Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano.
- Productividad : El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.
- Tiempo: El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

Categorías de Benchmarking

Existen diferentes categorías a la hora de hablar de Benchmarketing. Así podemos diferenciar:

- Benchmarketing interno
- Benchmarketing externo
    - ✓ Competitivo
    - ✓ Genérico
- Benchmarketing funcional

Entendemos por Benchmarketing interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones, tomándolos como Standard para iniciar procesos de mejora continua. Uno de los riesgos del enfoque interno es que no sean conscientes de la comparación de que sus métodos son menos eficientes que los del mejor. Un enfoque predominantemente interno impide tener una visión global del exterior.

- Benchmarketing Externo**:** Se subdivide en dos categorías. El Benchmarketing competitivo y el Benchmarketing genérico.

    - ✓ Benchmarketing competitivo: Este suele ser el más conocido por las empresas. En general consiste en efectuar pruebas de comparabilidad así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de

nuestros competidores más directos. La matriz FODA puede ser una buena herramienta.

- ✓ Benchmarketing genérico: Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así, departamentos de contabilidad, facturación, control de stocks, logística, etc., de otras empresas, pueden mostrar similitudes con nuestra compañía, así que también puede parecer lógica la comparación de las mejores prácticas de estas empresas y la adecuación a nuevos sistemas o procesos de mejora.

- Benchmarketing funcional: En este caso no nos detenemos sólo a compararnos con los competidores directos de nuestros productos. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se dice que la razón fundamental del Benchmarketing reside en que no tiene sentido estar investigando un proceso o sistema determinado si resulta que ese proceso ya existe.

Metodología de Benchmarking

Fase de Planeación
1.- Identificar que se va a someter a benchmarking.
2.- Identificar compañías comparables.
3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.

Fase De Análisis
4.- Determinar la brecha de desempeño actual.
5.- Proyectar los niveles de desempeño futuros.

Fase de Integración
6.- Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.
7.- Establecer metas funcionales.

Fase de Acción
8.- Desarrollar planes de acción.
9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.
10.- Recalibrar los benchmarks.

Factores Críticos del Benchmarking

De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking?, surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones.

Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los FCE tan claros como sea posible. Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas:
1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/organización?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas)?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?
7. ¿Cuáles son los mayores costos (o costos "conductores) de la organización?

8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado?

CLIENTE

La Satisfacción del Cliente

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas

- qué servicios se ofrecerán
- qué nivel de servicio se debe ofrecer
- cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

Detección e Identificación de Necesidades y Expectativas del Cliente

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas materiales) de la persona con que se ve a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cual es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Método de Medición de la Satisfacción al Cliente

Se puede medir satisfacción en diferentes etapas del proceso de compra, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Además, habría que considerar algunos efectos posteriores a la transacción y aún más, posteriores al uso, consumo o disfrute del producto o servicio. Tal vez esto llevaría a un cuestionario demasiado largo, por lo que lo común es encontrar instrumentos de medición centrados en una evaluación de resultados, más que de expectativas.

Se puede medir la satisfacción por sí misma, o los elementos que llevaron a que ésta se diera. Es decir, se puede hacer una medición directa de aquello que llamamos 'satisfacción' y que es el resultado de una cadena compleja de eventos y relaciones que entretejen la relación entre cliente y proveedor. O se puede hacer una medición de todas y cada una de aquellas dimensiones, factores, atributos, elementos de ejecución y características del producto o

servicio que en su conjunto dan lugar a un cliente satisfecho.

En el primer caso, se preguntaría a los clientes simplemente '¿qué tan satisfechos' se encuentran (qué tan contentos)? En el segundo, se les pediría hacer una evaluación de la calidad percibida de cada uno de los elementos de la relación cliente - proveedor.

Análisis y Medición de la Satisfacción al Cliente

- Es importante el análisis de los resultados obtenidos de la medición directa con los clientes, pues son los indicadores de la gestión del servicio.
- Recuerde que por cada cliente que se queda existen 9 mas insatisfechos, que simplemente no regresaran a la empresa
- La medición de la Satisfacción es la manera más eficaz de conocer la posición de la empresa en el mercado.

ANEXO 28.
Introducción A Kaizen

1. Conceptualización de KAIZEN

- La palabra Kaizen se divide en:
  KAI = Cambio
  ZEN = Bueno (Para Mejorar)
- En sí puede traducirse como Mejora Continua.
- La filosofía del mejoramiento continúo no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas
- Kaizen, explica por qué las compañías no pueden seguir siendo las mismas durante mucho tiempo.
- La diaria persecución de la perfección
- Para la mejora continua en todos los estratos de una organización, es esencial buscar la mejora de procesos

2. Objetivos de Kaizen

El objetivo de la implementación de kaizen es el de mejorar la productividad de cualquier área o sección escogida en cualquier empresa, para ello:

- Se aplican diversas técnicas y Filosofías de trabajo de Manufactura Esbelta y técnicas de solución de problemas
- Detección de desperdicios basados en el estímulo y capacitación del personal

3. Beneficios de Kaizen

Los beneficios de la implementación de KAIZEN pueden variar de una empresa a otra, pero los típicamente encontrados son los siguientes:

- Aclara roles
- Reducción del tiempo de fabricación y prestación de servicios
- Mejora el clima organizacional
- Eliminar el desperdicio y los conflictos
- Enfocarse en el proceso en lugar de las personas
- Asegurar una cooperación ínter departamental
- Mejorar las comunicaciones ínter funcionales
- Mejorar la estandarización

4. Resultados de Kaizen

- Mejorar el rendimiento sobre la inversión
- Eliminar cuellos de botella
- Eliminar el tiempo extra excesivo
- Mejorar la moral, respeto y comunicación
- Mejorar la calidad

5. Los mandamientos de Kaizen

1. El desperdicio ('muda' en japonés) es el enemigo público número 1; para eliminarlo es “preciso ensuciarse las manos”
2. Todo el mundo tiene que estar involucrado, sean parte de la alta gerencia o de los cuadros intermedios, sea personal de base, no es elitista.
3. Se apoya en una estrategia barata, cree en un aumento de productividad sin inversiones significativas; no destina sumas astronómicas en tecnología y consultores.
4. Se aplica en cualquier lado; no sirve sólo para los japoneses.
5. Se apoya en una gestión visual, en una total transparencia de los procedimientos, procesos, valores, hace que los problemas y los desperdicios sean visibles a los ojos.

6. Centra la atención en el lugar donde realmente se crea valor ('gemba' en japonés).
7. Da prioridad a las personas, porque cree que el esfuerzo principal de mejora debe venir de una nueva mentalidad y estilo de trabajo de las personas.
8. El lema esencial del aprendizaje organizacional **es aprender haciendo**

6. Cómo se aplica Kaizen

El Kaizen se aplica mediante una serie de eventos cortos, denominados EVENTOS KAIZEN
Los Eventos Kaizen son pequeños proyectos de mejora, de corta duración, que pueden involucrar el uso de una o varias herramientas de mejora, enfocados a solucionar problemas muy específicos en distintas áreas de las empresas.

7. Aspectos a Recordar en un Evento Kaizen

- La resistencia al cambio se presentará por lo que se requiere contar con una estrategia adecuada de comunicación.
- Los cambios suelen afectar la productividad de manera negativa en el corto plazo.
- Actualice el trabajo administrativo conforme vaya avanzando
- Disponga de suficiente tiempo para un reentrenamiento

ANEXO 29.
Introducción A Las 5 S's

ANTECEDENTES DE LAS 5 S's

- Las 5 S's consisten en 5 principios japoneses cuya creación fue debido a la necesidad de mejorar el desempeño laboral a través de la motivación generada por un ambiente visualmente agradable y ordenado.
- El movimiento de las 5 S's es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón.

Las 5 S's son las siguientes:

- SEIRI – Seleccionar
- SEITON – Organizar
- SEISO – Limpieza
- SEIKETZU – Estandarizar
- SHITSUKE - Disciplina

Contemporáneamente las 5 S's tienen validez de aplicación en la producción y en la prestación de servicios.
Por ejemplo:
La analogía de un desorden de papeles y documentos o archivos de PC perdidos con las herramientas desordenadas, suelo grasiento y sucio de un taller y de obstáculos provocados por materiales arruinados o semi almacenados en los pasillos entre máquinas de una planta procesadora, las dificultados que ambas situaciones provocan son similares.

- Las 5 S's son un componente importante para un Sistema de Administración Visual, se convierten en la base del mismo.
- El objetivo de la Administración Visual consiste en lograr un ambiente de trabajo visualmente agradable y motivador para el personal de las empresas, así mismo reflejar armonía, orden y control a los clientes, puesto que perciben la calidad del servicio mediante la primera impresión.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN VISUAL

BENEFICIOS DE LAS 5 S'S

- **A LOS EMPLEADOS**

➢ Oportunidad de aportar ideas creativas sobre cómo
➢ Organizar el área de trabajo y cómo desempeñar éste
➢ Hacer más grata la estación de trabajo
➢ Hacer más satisfactorio el trabajo
➢ Eliminar obstáculos y frustraciones
➢ Ayudar a conocer lo que se espera que se haga y
➢ Cuándo y dónde se espera que se haga

- **A LA EMPRESA**

➢ Incremento en la diversidad de productos y servicios
➢ Mejoramiento en la calidad
➢ Reducción de costos
➢ Mejorar el servicio / entregas a los clientes
➢ Promover la productividad
➢ Crear confianza en los clientes
➢ Contribuir al crecimiento de la empresa

OBJETIVOS DE LAS 5 S'S

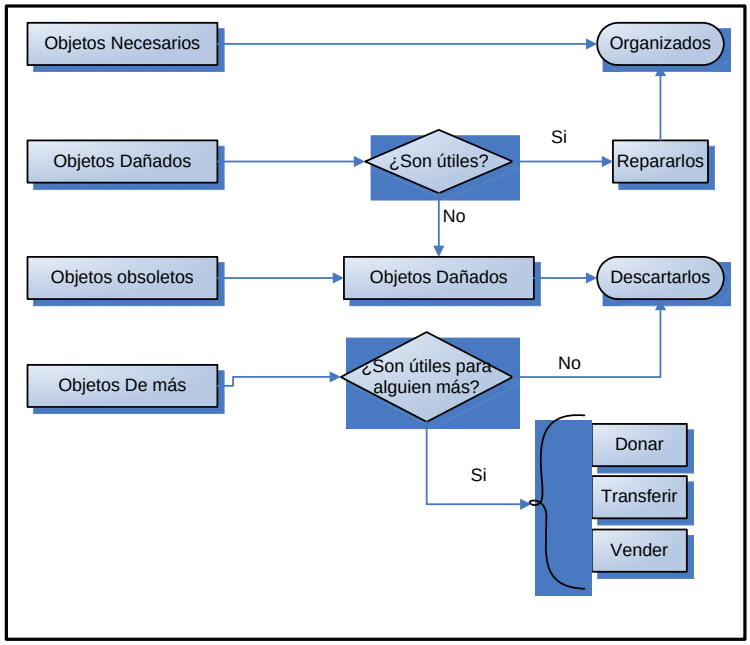
- Sentar las bases de un Sistema de administración visual
- Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso.
- Facilitar las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien los opera.
- Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden o falta de aseo.

LA PRIMERA S:

SEIRI

Significa **Selección**. En esta etapa se selecciona para luego organizar. Normalmente entendemos que organizar es acomodar nuestras cosas, sin seleccionar lo que es necesario (y tiene que mantenerse) y separar lo innecesario (que debe retirarse o desecharse). La

Organización corresponde al principio de “Justo a Tiempo” de “sólo lo que se necesita, en la cantidad que se necesita y sólo cuando se necesita”
Una definición de **organización** es: retirar de las estaciones de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones normales de producción o de las oficinas.
El hecho de organizar no significa que se van a descartar solamente aquellos artículos clasificados como inútiles o solamente ordenar las cosas, mas bien es conservar solamente aquellos elementos que serán de utilidad en el desarrollo del trabajo.



LA SEGUNDA S: **SEITON**

- Significa Organizar. Se basa en “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.
- Orden implica: ordenar los elementos necesarios de modo que sean fáciles de usar y etiquetarlos de modo que cualquiera pueda encontrarlos y tomarlos para su uso.
- El orden es importante porque elimina muchos tipos de desperdicios, sobre todo de tiempo, tanto en actividades de producción como en las oficinas.
- Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.
- Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stocks de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos. En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la perdida de tiempo de acceso a la información.

LA TERCERA S: **SEISO**

Los beneficios que se alcanzan cuando se logra realizar la limpieza del lugar de trabajo son:

- Mejora la moral del personal y su eficiencia
- Los defectos se vuelven obvios
- Los riesgos de cometer errores disminuyen
- Mejora la condición de equipo y mobiliario

- Se reducen las posibilidades de extravío de documentos e información

LA CUARTA S: **SEIKETSU**

- Significa **estandarización**, que se define como el estado que existe cuando las tres primeras S's - Organización, Orden y Limpieza – se mantienen apropiadamente.
- En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la practica de las tres primeras "S". Esta cuarta S esta fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.
- Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

Los beneficios que se logran con la estandarización son:

- No se vuelve a las viejas e indeseables condiciones, incluso después de una campaña de Orden y Limpieza
- Al finalizar el día no se dejan cosas innecesarias en las áreas de trabajo
- Los lugares para almacenamiento ya no se desorganizan ni hay que ordenarlos al final del día
- No hay retrocesos en lo ganado con las primeras 3 S's

LA QUINTA S: **SHITSUKE**

- Significa disciplina, se define como el hábito de mantener correctamente los procedimientos adecuados. Se pretende lograr a través de:
- Respeto a los demás.
- Respetando y haciendo respetar las normas del sitio de Trabajo.
- Llevando puesto los equipos de protección.
- Teniendo el hábito de limpieza.
- Convirtiendo estos detalles en hábitos reflejos.
- La práctica de la disciplina pretende lograr él hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.
- En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante por que sin ella, la implantación de las cuatro primeras S's se deteriora rápidamente.
- La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras S's que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

Los beneficios que la quinta S permite alcanzar son:

- Usualmente una persona se disciplina a sí misma para mantener un determinado comportamiento, porque los beneficios de mantener este comportamiento son mayores que las ventajas de apartarse de él
- Sin disciplina, la implantación de las primeras 4 S's se deteriora rápidamente. Disciplinarse implica obtener un beneficio que es mayor que el de su incumplimiento.