

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL
CARDEDEU S.A DE C.V UBICADO EN EL MUNICIPIO EL CONGO, DEPARTAMENTO
DE SANTA ANA”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

CARLOS ROBERTO BELTRÁN QUINTANILLA	BQ13001
DAVID ARTURO CABRERA BLANCO	CB13028
RAFAEL ENRIQUE ESCOBAR MORALES	EM13005

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria : Dra. Ana Leticia Zavaleta De Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano : Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretario : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

Tribunal Calificador : Lic. Rafael Aristides Campos

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Msc. Eduardo Antonio Delgado Ayala

(Docente Asesor)

NOVIEMBRE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera, por haber sido mi fortaleza en los momentos de debilidad, agradezco a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores y educación que me han inculcado y ser parte en este proceso de formación académica y profesional; agradezco a mis hermanos y amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de experiencias que han sido de beneficio para mí.

Carlos Roberto Beltrán Quintanilla.

Primero quiero darle gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera profesional, por darme la fortaleza, sabiduría y protección para seguir adelante cada día, darles las gracias a mi padre y a mi madre por su apoyo incondicional durante todo el tiempo, por haberme inculcado los valores, y la educación que se necesita para ser una mejor persona cada día, agradezco a mis hermanas que me apoyaron en todo momento, a mis amigos/as, compañeros/as de estudio por la confianza que me han brindado en cada uno de los años y de los cuales compartimos alegrías y a la vez momentos difíciles que logramos superar, así como también agradezco a mis compañeros y amigos: Carlos y Rafael, por haber sido parte de este equipo de trabajo de investigación, por la confianza que cada uno depositó en mí para la realización de nuestro trabajo de graduación.

David Arturo Cabrera Blanco.

Creer implica enfrentarse a distintas etapas que marcan un antes y un después en nuestro desarrollo y cada uno es libre de cómo y con quién quiere vivirlas. Finalizo esta etapa en mi vida muy feliz y agradeciendo a las personas con las que opté compartirla y que directa o indirectamente me han formado a nivel personal, profesional y/o espiritual: A mis padres, por su inspiración y amor incondicional en todas las dimensiones posibles para que yo pueda culminarla, a mis hermanos, a mi familia y amigos en general, a Alejandra Rivera, a Iste Dei, a mis compañeros Carlos y David, a COEXPORT, CIFCO y CIADE, pero en especial a Él y la Buena Madre; porque todos han sido fuentes inacabables e inagotables de encuentros y acompañamiento que me inspiran siempre a caminar y confiar.

Rafael Enrique Escobar Morales

Agradecemos a nuestro Docente y Asesor Msc. Eduardo Delgado por aceptar esta aventura brindándonos su tiempo, conocimientos y dedicación durante el desarrollo de la investigación y especialmente a todo el equipo de trabajo de CARDEDEU por abrir sus puertas para la realización de este trabajo.

Grupo de investigación

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V UBICADO EN EL MUNICIPIO EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.	1
A. MARCO HISTÓRICO.	1
1. ANTECEDENTES DEL TURISMO.	1
2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA.	4
3. MARCO HISTÓRICO DEL MUNICIPIO EL CONGO.	6
4. ANTECEDENTES DEL HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.	10
5. HISTORIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	10
B. MARCO CONCEPTUAL.	11
1. TURISMO EN EL SALVADOR.....	11
2. INDUSTRIA HOTELERA.....	15
3. HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.....	19
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
5. SERVICIOS.....	23
6. MICROSOFT PROJECT.	26
C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.	27
1. MARCO LEGAL.....	27
2. MARCO INSTITUCIONAL.....	29
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V UBICADO EN EL MUNICIPIO EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.....	31
A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1. OBJETIVO GENERAL.....	31
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31

B.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	32
1.	MÉTODOS.	32
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	33
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	33
4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	33
5.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
6.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
7.	UNIDADES DE ANÁLISIS.	34
8.	DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.	35
9.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	35
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE SE APLICAN AL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CARDEDEU UBICADO EN EL MUNICIPIO DEL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.....	36
1.	PLANEACIÓN.....	36
2.	ORGANIZACIÓN.....	37
3.	DIRECCIÓN.	38
4.	CONTROL.....	38
E.	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
F.	LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.	41
G.	CONCLUSIONES.....	42
H.	RECOMENDACIONES.....	43
CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V UBICADO EN EL MUNICIPIO EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.		44
A.	IMPORTANCIA.	44
B.	OBJETIVOS.....	44
1.	OBJETIVO GENERAL.	44
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	44

C.	JUSTIFICACIÓN.	45
D.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.	45
1.	MISIÓN.....	45
2.	VISIÓN	45
3.	VALORES.	46
4.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.	47
5.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	50
6.	MATRIZ FODA.....	52
7.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	54
8.	METAS.....	54
E.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS SEGÚN ANÁLISIS FODA.	56
F.	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	59
1.	PLANEACIÓN.....	59
2.	ORGANIZACIÓN.....	61
3.	DIRECCIÓN.	63
4.	CONTROL.....	65
G.	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	68
H.	PROGRAMA DE CAPACITACIONES.	74
1.	ESTRUCTURA DE LAS CAPACITACIONES NECESARIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.	74
2.	PERFIL DE LOS CAPACITADORES.....	77
3.	PRESUPUESTO DE GASTO DE CAPACITACIÓN.	78
4.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	79
I.	PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CARDEDEU.	84
1.	IMPORTANCIA.	84
2.	OBJETIVOS.....	84

3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97

ANEXOS.

ANEXO N° 1: PLANO TOPOGRÁFICO DE LA ENTIDAD.

ANEXO 2. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.

ANEXO 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE OPERACIONES, PLANIFICADORA DE EVENTOS Y SUPERVISORA DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.

ANEXO 4. FORMATO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.

ANEXO 5. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE OPERACIONES, PLANIFICADORA DE EVENTOS Y SUPERVISORA DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.

ANEXO 6. FORMATO DE DOCUMENTO “BEO” PARA DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EVENTO A REALIZARSE EN CARDEDEU S.A DE C.V.

ANEXO 7. FORMATO DE AGENDA DE UN EVENTO REALIZADO EN EL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS.

CUADROS

CUADRO N° 1: CANTONES DEL MUNICIPIO EL CONGO.....	9
CUADRO N° 2: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	50
CUADRO N° 3: MATRIZ FODA	52
CUADRO N° 4: METAS	55
CUADRO N° 5: ESTRATEGIAS REACTIVAS	57
CUADRO N° 6: ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS.....	58
CUADRO N° 7: MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	66

CUADRO N° 8: DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.....	69
CUADRO N° 9: ESTRUCTURA DE LAS CAPACITACIONES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024.....	74
CUADRO N° 10: PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPACITACIÓN	78
CUADRO N° 11: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	80
CUADRO N° 12: CONSOLIDADO DE EGRESOS	92
CUADRO N° 13: CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	93
CUADRO N° 14: PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.....	96

FIGURAS

FIGURA N° 1: CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES.	17
FIGURA N° 2: ORGANIGRAMA ACTUAL DEL HOTEL CARDEDEU.....	20
FIGURA N° 3: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.	49
FIGURA N° 4: ELABORACIÓN DE DIAGRAMA PERT PARA LA PLANIFICACIÓN PROPUESTA DE EVENTOS.....	889

RESUMEN

La industria hotelera es de vital importancia en la sociedad ya que representa una fuente generadora de empleos formales, elemento sustancial para dinamizar al sector turístico y fortalecer la economía en un país.

El origen del tema se inicia con un acercamiento que se tuvo con un empleado llamado David Serrano, quien trabaja en el hotel Cardedeu S.A. de C.V., y gracias a él se dio la oportunidad de realizar una entrevista con el gerente Lic. Andy Aisenberg en donde nos manifestó la necesidad de implementar un plan estratégico, en donde se le diera lineamientos a seguir, para mejorar los procesos actuales que se dan en los servicios que ofrece el hotel y sobre en el giro eventos sociales y corporativos, dado a que nos manifestó el gerente en esa entrevista que son los que generan mayores ingresos y ayudan a posicionarse frente a la competencia.

Con la realización de esa entrevista al gerente general se inició la investigación, cuyo objetivo principal que persigue la investigación es proveer al hotel Cardedeu S.A. de C.V. un instrumento gerencial de planeación estratégica con enfoque al mejoramiento de los procesos que se dan en los servicios que ofrecen, el cual contiene elementos propios de la empresa (misión, visión, valores, objetivos) y las diferentes estrategias enfocadas al proceso gerencial (planeación, organización, dirección y control), y con la ayuda de un software de gestión que servirá para que mejoren los procesos que se dan en la entidad para un mejoramiento de los servicios.

La investigación fue llevada a cabo por el método científico, haciendo uso de los métodos auxiliares analítico y sintético, ya que permitió abordar la problemática de manera general y específica; por consiguiente, el tipo de investigación fue de modo descriptivo, ya que por medio de la recolección de información (haciendo usos de las encuestas para los empleados que se tomaron como muestra y de la entrevista para la planificadora de eventos, gerente de operaciones y supervisora del hotel Cardedeu S.A. de C.V.) se determinaron las diferentes características y propiedades que se encuentran en el ámbito interno y externo en el que se desenvuelve la entidad llevada en estudio.

Se estableció como unidades de análisis a la planificadora de eventos, gerente de operaciones y supervisora de Cardedeu, así como también a los empleados involucrados

en los procesos de planificación y ejecución de los servicios siendo un total de 34 empleados que fueron objeto de estudio.

Luego de interpretar la información obtenida proporcionada por los instrumentos de recolección, se concluyó lo siguiente:

- No se cuenta con una herramienta de planificación.
- Poseen diferentes servicios que van desde eventos sociales, hospedaje, restaurantes, entre otros. Cuentan con equipos de trabajos en donde se le dan lineamiento a seguir para una buena realización de los mismos.
- La programación que se dan en los eventos que realizan son de manera semanal y al personal involucrado recibe capacitación para dar un mejor servicio en la ejecución de los mismos.
- El hotel no cuenta con una herramienta tecnológica que facilite los pasos a seguir previo, durante y después de la realización de eventos.

Y las recomendaciones son:

- Formular, implementar, controlar y ajustar planes estratégicos enfocados al mejoramiento de los procesos en la planificación y ejecución de los servicios y las personas tengan conocimiento de la filosofía del hotel y acciones a seguir en la realización de los servicios.
- Los equipos de trabajo deben estar actualizados a los cambios que se vayan dando, y se involucren en los eventos que se realicen en el hotel.
- Identificar puntos de acción al momento de programar capacitaciones en donde se manifiesten las acciones de mejora en las actividades que realizan el personal involucrado en los eventos.
- Aprovechar las herramientas informáticas sobre gestión en donde se manifiesten los pasos a seguir en la realización de eventos, en donde involucren recursos humano y material.

INTRODUCCIÓN

Toda institución diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa, también es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa.

El plan estratégico para el mejoramiento de los servicios forma parte de la planificación estratégica de una compañía, dicho plan para muchas empresas es una herramienta clave para dar un mejoramiento de los procesos que se dan para un mejor servicio a los usuarios y con ello, es posible proyectarse un mejoramiento al futuro.

Como resultado de lo anterior se ha desarrollado la investigación titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V. UBICADO EN EL MUNICIPIO EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”**.

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que forman el documento:

El capítulo I. este capítulo contiene el marco teórico de referencia que respalda la investigación, el cual se divide en marco histórico, conceptual y legal. En el marco histórico se detalla los antecedentes de lo que es el turismo a nivel mundial y en El Salvador, industria hotelera a nivel mundial y en El Salvador, historia del municipio El Congo, antecedentes de la planeación estratégica. En el marco conceptual se menciona conceptos relacionados a lo que es turismo, industria hotelera, generalidades del hotel Cardedeu S.A. de C.V. que contiene filosofía organizacional, valores, objetivos, estructura orgánica, etc. Además, se detalla las generalidades de planeación estratégica y servicios que son conceptos claves que son la base del desarrollo de nuestra investigación de campo.

El capítulo II. Esta sección expresa los parámetros metodológicos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación de campo con el objeto de determinar el manejo de los recursos en cuanto a planeación estratégica para el mejoramiento de los servicios se refiere.

Está compuesto por las siguientes partes:

Objetivos de la investigación, importancia, metodología y técnicas de investigación, fuentes de la información, ámbito de la investigación, determinación de universo y muestra, tabulación, análisis e interpretación de datos, diagnóstico de los procesos actuales que se dan para el mejoramiento de los servicios con enfoque del proceso gerencial (planeación, organización, dirección y control), y por ultimo las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El capítulo III. Este apartado se realizó con una propuesta para el trabajo de investigación, la cual está orientada a la elaboración de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del hotel Cardedeu S.A. DE C.V. dicha propuesta estuvo estructurada en función de mejorar aspectos de la filosofía de la empresa y formular estrategias para el mejoramiento de los servicios.

La propuesta está compuesta por la importancia, objetivos y justificación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios, la descripción del contenido que comprende la filosofía organizacional y estructura organizativa; así como la matriz FODA y el desarrollo de estrategias según dicha matriz, estrategias para el mejoramiento de los servicios bajo un enfoque del proceso gerencial (planeación, organización, dirección y control) y el desarrollo del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.

Además, se incluye la aplicación de un software informático orientado a dar un mejoramiento los procesos de planificación y ejecución de los servicios, se incluye las actividades que involucran los procesos y el recurso humano necesario para la realización de los mismos.

Para finalizar el documento se presentan las diversas fuentes bibliográficas consultadas, que sirvieron como guía para la elaboración del presente trabajo de investigación, así como los respectivos anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V UBICADO EN EL MUNICIPIO EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.

A. MARCO HISTÓRICO.

1. ANTECEDENTES DEL TURISMO.

a) *A nivel mundial.*

“El surgimiento del turismo a nivel mundial se dio cuando las primeras civilizaciones comenzaron a expandirse e intercambiar ciertos bienes con el fin de obtener recursos para su subsistencia. En este punto se destacan los principales hechos que conllevaron al origen del turismo a nivel mundial:

- i. En la Edad Antigua principalmente en Grecia se daba mucha importancia al entretenimiento, donde miles de personas se desplazaban desde diferentes lugares para asistir a los juegos olímpicos.
- ii. En la Edad Media surgen con mayor fuerza las peregrinaciones religiosas, tanto el cristianismo como el islam provocan grandes movimientos de personas y debido a ello, se crean los primeros mapas para viajeros, y todo tipo de servicios para los caminantes.
- iii. En la Edad Moderna (entre el periodo de 1453-1789) surgen las peregrinaciones; grandes personalidades viajaban acompañadas de su séquito, lo cual hacía imposible que todos se alojasen en los monasterios o palacios y es así como se crean los primeros alojamientos con el nombre de “hotel”.
- iv. El turismo como actividad económica se origina en el siglo XIX, a consecuencia de la revolución industrial, cuando se consolida la burguesía como clase social dominante, que dispone de recursos económicos y tiempo libre para viajar. Desde sus inicios tuvo la finalidad de propiciar el descanso, fomentar la cultura, permitir negocios o el encuentro de familias.

- v. En la Edad Contemporánea, Inglaterra ofrece por primera vez travesías transoceánicas y domina el mercado marítimo en la segunda mitad del siglo XIX, lo que favorecerá las corrientes migratorias europeas a América. Comienza a surgir el turismo de montaña o salud: se construyen famosos sanatorios y clínicas privadas europeas, muchos de ellos llegan como pequeños hoteles con encanto.
- vi. Cesar Ritz es considerado padre de la hotelería moderna. Desde muy joven ocupó todos los puestos posibles de un hotel hasta llegar a gerente de uno de los mejores hoteles de su tiempo, mejoró todos los servicios del hotel, creó la figura del sumiller, introdujo el cuarto de baño en las habitaciones.
- vii. La crisis de 1929 repercute negativamente en el sector turístico limitando su desarrollo hasta bien entrado en 1932. La segunda guerra mundial paraliza absolutamente el turismo en el mundo y sus efectos se extienden hasta el año 1949.
- viii. En los 80, el nivel de vida se vuelve a elevar y el turismo se convierte en el motor económico de muchos países. Esto es facilitado por la mejora de los transportes”.¹
- ix. “En los últimos años se produce una internacionalización muy marcada de las grandes compañías hoteleras y de los tours operadores, que buscan nuevas formas de utilización del tiempo libre y aplican técnicas de marketing. La multimedia y las comunicaciones transforman el sector, modificando el diseño de los productos, la prestación de servicio, la comercialización de este de una manera más fluida”.²

b) En El Salvador

En El Salvador el origen del turismo se inicia en la década de los años 20 del siglo pasado (XX), los hechos que marcaron el surgimiento de este sector se mencionan a continuación:

- i. “El sector turismo inicia en el año de 1924, durante la administración del Dr. Alfonso Quiñonez Molina, el 20 de junio del mismo año el gobierno hizo conciencia de la importancia del turismo en El Salvador, no solo por el hecho de adquirir divisas, sino para que la sociedad internacional conociera el país en todos sus valores culturales e

¹ <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/el-turismo-y-sus-antecedentes-historicos-468250.html>

² <http://es.slideshare.net/paduecas/historia-del-turismo-7900349>.

históricos y establecer además, nuevas relaciones que beneficiaran al comercio; es así como se dio la creación de la primera junta de Fomento, Turismo y Propaganda Agrícola e Industrial, la cual tuvo como primer presidente el Dr. José Leiva.

- ii. A partir del año 1930, dado que se facilitaron nuevas vías de comunicación se hizo necesario crear la Junta Nacional de Turismo, la cual fue el enlace entre el gobierno y las Juntas Departamentales de Caminos, dado que el acceso a las zonas turísticas resultaba fácil se acordó extender en forma gratuita a través de los consulados, tarjetas de turistas a todos aquellos que visitaran el país por un lapso de 9 días, permiso que podía prorrogarse hasta por un mes.
- iii. En 1939 se decide que es necesario contar con la colaboración de todos para crear una Junta de Ornato en cada uno de los 14 Departamentos de la República, cuya función principal era velar por las zonas turísticas, vías de acceso y jardines públicos, las cuales eran dependencias del Ministerio de Fomento, hoy ministerio de Obras Públicas.
- iv. En la Administración de Don Roberto Salazar, se compra el terreno, en el cual años más tarde, gracias a las gestiones realizadas por el señor Raúl Contreras, quien fue nombrado presidente de la Junta, se construye el edificio que actualmente ocupan las oficinas del Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU).
- v. En el año de 1948 se comienza la construcción de una red de Turicentros a lo largo y ancho del país, con el fin de brindar un lugar de sano esparcimiento a las familias salvadoreñas.
- vi. En la década de los años 70, considerada la época de oro del turismo en El Salvador, con una vida económica y política caracterizada por una relativa estabilidad, sin embargo, no era considerado como un área estratégica para los tomadores de decisiones, pese a ello, algunas políticas claves fueron implementadas, como fue la construcción de cuatro hoteles en San Salvador: Camino Real, RITZ, Alameda y Terraza, también entró en operación el hotel de montaña Cerro Verde.
- vii. La tendencia creciente fue tanto que para el año de 1978 recibieron 293,000 turistas, el auge fue propiciado, por el evento de Miss Universo que se realizó en el país en el año

de 1975, Por primera vez el evento se realizó en América Latina y El Salvador fue la sede oficial, a la vez se desarrolló el primer concurso de Miss El Salvador.

- viii. Después de estar bien posicionados a nivel mundial; en la década de los 80 todo esto fue borrado debido al conflicto armado, por ejemplo, el mercado estadounidense decayó por las advertencias para no acudir al país, las solicitudes de visa de ingreso eran sometidas a estrictas investigaciones para impedir el ingreso a El Salvador de simpatizantes del movimiento de izquierda; por este motivo quedo estancado el desarrollo turístico.
- ix. Fue hasta después de los acuerdos de paz, que el país a tratado de recuperarse; hoy en día esa tarea se ha tornado muy difícil debido a las secuelas de la guerra, pero es por eso por lo que tenemos que hacer que nuestro país se vuelva a posicionar y crecer en un rubro donde todos ganamos.”³
- x. Sin embargo ante esos acontecimientos se empezaron a crear estrategias con el objetivo de mejorar los diferentes lugares turísticos con los que cuenta El Salvador uno de ellos fue la creación del monumento de las masacre realizada en los cantones el mozote, joya y toriles al norte del municipio de Morazán el 10, 11, 12 de diciembre de 1981 que fue uno de los hechos realizados durante el conflicto civil en El Salvador y con eso se ha hecho un monumento en conmemoración al número de víctimas de dicha masacre esto es un ejemplo de la creación de lugares que ha venido fortalecer el desarrollo del turismo a nivel local y regional.

2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

a) A Nivel Mundial

Entre los hechos importantes del surgimiento de la industria hotelera en el mundo están:

- i. “Los orígenes de la industria hotelera en el mundo se remontan desde la antigüedad, en donde el ser humano tuvo la necesidad de intercambiar los productos entre las diferentes civilizaciones, esto hacía que los comerciantes viajaran de una región a otra para poder realizar este intercambio.

³ <https://elsalvadortudestino.wordpress.com/2013/04/03/resena-del-turismo-en-el-salvador/>

- ii. Después de la caída del imperio Romano hasta los siglos X – XI el servicio de hospedaje pasó a manos de los monasterios, que prestaban este servicio por caridad.
- iii. Durante los siglos XV-XVIII hay un gran intercambio comercial gracias al sistema mercantilista lo que genera un desarrollo de posadas por todas las ciudades, pero su calidad no era muy buena.
- iv. En los siglos XIX y XX existió una evolución en los medios de transporte y de comunicaciones lo que aumentó los viajes, lo que condujo a una evolución de los hoteles, el primer hotel de concepción moderna fue el “badische Hof” construido en Alemania, tenía un elegante comedor, biblioteca y sala de lectura, una serie de aspectos que para la época eran novedosos. Con la aparición del ferrocarril aparecieron los hoteles” termino” en las estaciones.
- v. A mediados de 1800 aparecen los hoteles de propiedad corporativa y controlada. El primer hotel que apareció fue el Grand Hotel construido en Paris en 1850, después aparecieron varios.
- vi. En 1880 se inauguró el Ritz y su cadena de hoteles. Después de 1900 este modelo de negocio fue seguido por Estados Unidos.
- vii. A mediados del siglo XIX Francia ejerció una gran influencia en la industria hotelera y desde la década de los ochenta lo hace Estados Unidos, con sus hoteles gigantes de 500 habitaciones y más.
- viii. La industria hotelera hoy es una de las industrias del billón de dólares y en muchos países europeos ocupa ya el primer puesto de la industria nacional.”⁴

b) En El Salvador

- i. “En El Salvador el surgimiento de la industria hotelera se remonta en la primera década del siglo XX que se tiene información y registro de los hoteles y pensiones familiares que servían de hospedaje, y que fueron mencionados en el “Libro Azul de El Salvador”

⁴ <https://cegaho.wordpress.com/2013/07/25/historia-industria-hotelera/>

editado por la firma L.A. Ward y publicado por el Bureau de Publicidad de América Latina en el año de 1916.

- ii. Entre los primeros hoteles que se pueden mencionar se encuentra El Hotel Nuevo Mundo fundado en el año de 1916 que en su momento se consideró como el “Hotel más importante de San Salvador”.
- iii. La cadena hotelera empezó a expandirse en El Salvador a partir de la década de los 20 se inaugurará el Hotel Hispanoamericano. En 1935 Hotel Intercontinental y cuatro años más tarde el Hotel Astoria.
- iv. En la década de los 50, y con el auge de la industria turística los hoteles que funcionaban en San Salvador no eran suficientes, y fue entonces que comenzó a mayor escala la industria Hotelera en el país con la construcción del Hotel El Salvador Intercontinental, el cual abrió las puertas al público en 1958. Tenía 210 habitaciones.
- v. El 1 de abril de 1975 pasó a formar parte de la Cadena Internacional Sheraton, con el nombre El Salvador Sheraton. En 1977 se construyó la torre VIP, la cual aumento su capacidad a 306 habitaciones.
- vi. El Hotel Ritz fue inaugurado el 29 de noviembre de 1971, El 28 de septiembre de 1972 se inaugura el Hotel Camino Real. Casi al mismo tiempo entra en funcionamiento el Hotel Terraza el 1 de noviembre de 1972. El Hotel Ramada Inn se inauguró en febrero de 1976, el Hotel Presidente el 5 de mayo de 1978, El Hotel Novo Apart inicio sus operaciones en abril de 1979 y El Hotel Siesta fue inaugurado el 26 de octubre del mismo año.”⁵

3. MARCO HISTÓRICO DEL MUNICIPIO EL CONGO.

Antes de empezar de hablar del municipio en donde está ubicado el hotel es necesario conocer las generalidades del departamento al que pertenece que se describe a continuación:

⁵ <http://hotelesdeelsalvador.com/historia/>

“Santa Ana es un departamento ubicado en la zona occidental de El Salvador. Su cabecera es la ciudad de Santa Ana que cuenta con aproximadamente una población de 245,421 habitantes. El Departamento fue creado el 8 de febrero de 1855 durante la presidencia de José María San Martín.

Entre 1200 y 1400, el actual territorio de Santa Ana fue ocupado por Nahuas de Kuskatan, como parte del Señorío de Cuzcatlán. Entre 1528 y 1540 la zona fue conquistada y pacificada por conquistadores españoles. Durante la colonización española perteneció a la Alcaldía mayor de San Salvador y después a la Intendencia de San Salvador, que a su vez constaba de dos partidos o distritos: Santa Ana y Metapán.

Desde 1824 (año en que la Alcaldía Mayor de Sonsonate y la Intendencia de San Salvador se unificaron) perteneció al departamento de Sonsonate.

El departamento de Sonsonate abarcaba el territorio que hoy compone el mismo departamento y los de Ahuachapán y Santa Ana.

En el 8 de febrero de 1855, la cámara de senadores, considerando que el departamento de Sonsonate tenía una área de 600 leguas cuadradas, una población de más de 80,000 habitantes, que era dividida de oriente a occidente por una cordillera que tenía caminos intransitables en el invierno que no permitían a los gobernadores visitar las poblaciones con la debida frecuencia y que las poblaciones al sur de la cordillera deseaban formar su propio departamento, formaron un decreto legislativo que dividió el departamento de Sonsonate en dos: el de Sonsonate y el de Santa Ana. El decreto fue aceptado por la cámara de diputados en el 19 de febrero y fue ejecutado por el presidente José María San Martín como decreto legislativo del 22 de febrero.

El departamento nuevamente formado incluyó las poblaciones de Chalchuapa, Coatepeque, Texistepeque, Metapán, Masahuat, y las poblaciones que hoy forman el departamento de Ahuachapán, que son: Atiquizaya, Ahuachapán, Ataco, Tacuba, y San Lorenzo.

En el 9 de febrero de 1869, la cámara de diputados, considerando que los distritos de Ahuachapán y Atiquizaya tenían el suficiente número de habitantes para formar un departamento y que su separación del departamento de Santa Ana beneficiaría su administración, formaron un decreto para segregarlos del departamento de Santa Ana y

formar el departamento de Ahuachapán. El decreto fue aceptado por la cámara de senadores en el 12 de febrero y fue ejecutado por el presidente Francisco Dueñas como decreto legislativo del 13 de febrero.”⁶

Según el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, “Santa Ana, está conformada por 13 municipios” los cuales son:⁷

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. Candelaria de la Frontera | 9. San Sebastián Salitrillo |
| 2. Chalchuapa | 10. Santa Ana |
| 3. Coatepeque | 11. Santa Rosa Guachipilín |
| 4. El Congo | 12. Santiago de la Frontera |
| 5. El Porvenir | 13. Texistepeque. |
| 6. Masahuat | |
| 7. Metapán | |
| 8. San Antonio Pajonal | |

“La aldea El Congo se formó a largo de la línea férrea tendida entre la estación de Sitio del Niño y la ciudad de Santa Ana a fines del siglo XX, en jurisdicción de Coatepeque. En 1910 dicha aldea tenía una población de 500 habitantes y le correspondían los tres cerritos denominados de los Siete Príncipes.

Durante la administración del general de división Maximiliano Hernández Martínez y por Decreto Legislativo de 20 de marzo de 1933 se erigieron en pueblo, con el nombre de El Congo los cantones de El Congo, El Guineo, San José de las Flores, El Rodeo, El Pezote, La Presa y La Laguna, que se segregaron de la jurisdicción de Coatepeque.

El gobernador del departamento de Santa Ana quedó encargado de convocar a los vecinos de dichos cantones, para que eligieran sus primeras autoridades municipales: un alcalde, dos regidores y un síndico. El asiento de estas autoridades se fijó en el cantón El Congo y el nuevo Municipio quedó incorporado en el distrito de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

El pueblo de El Congo fue elevado a la categoría de villa durante la administración del teniente coronel Oscar Osorio y por Decreto Legislativo de 15 de agosto de 1955.

⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Santa_Ana

⁷ http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/wpbdp_category/santa-ana/

CULTURA

Las fiestas patronales de El Congo son celebradas del 7 al 15 de agosto en honor a la Virgen de la Asunción.


TURISMO

Entre los sitios de atracción turística, El Congo cuenta con el Lago de Coatepeque, lago que hoy pertenece a los municipios de Santa Ana y El Congo, perteneciendo la mayor parte a este último. Recuérdese que en un tiempo la jurisdicción de El Congo pertenecía al municipio de Coatepeque.”⁸

Según la información obtenida en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal⁹, el municipio El Congo, para el año 2018, cuenta con las siguientes especificaciones generales:

- **Alcalde:** Eduardo Ernesto Lara Matas
- **Partido:** GANA
- **Asignación FODES:** \$1, 453,434
- **Fiestas Patronales:** del 11 al 15 de agosto en honor a la virgen del Tránsito
- **Población:** 24,219 personas
- **Extensión Territorial:** 91.43km²
- **Altitud:** 840 m.s.n.m.

CUADRO N° 1: CANTONES DEL MUNICIPIO EL CONGO

<ul style="list-style-type: none"> a) El Guineo b) El Pezote c) El Rodeo d) La Laguna e) La Presa f) Los Pinos g) Monte Bello h) San José de las Flores 	
---	---

Fuente: Elaboración por Equipo de Trabajo.

⁸ <https://elcongo.gob.sv/historia/>

⁹ <http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/782/el-congo/>

4. ANTECEDENTES DEL HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.

CARDEDEU, S.A de C.V es un hotel ubicado en lago de Coatepeque, municipio El Congo, departamento de Santa Ana. Fue fundado el 16 de marzo del 2013 y desde entonces ofrece ciertos servicios tales como: hospedaje, alimentación -en convenio con el Restaurante La Pampa- y eventos sociales, corporativos y en su mayoría bodas.

Tomando en cuenta lo anterior la entidad posee ciertas deficiencias relacionadas a la planificación que den resultado a largo plazo, puesto que los eventos representan gran parte de la actividad económica de la misma se ven en la necesidad de diseñar métodos y/o herramientas que sirvan de apoyo para el mejoramiento de las diferentes actividades que estas implica.

Dentro de estos métodos y/o herramientas podemos encontrar la planificación estratégica, que es un medio muy importante para elaborar procesos que conlleven hacia un objetivo mediante serie de pasos para que se ejecuten los servicios de una manera eficiente y eficaz dentro de la entidad.

Dada la situación que tiene el hotel, se tiene la necesidad de diseñar un plan estratégico que tenga la información necesaria para poder llevar a cabo procesos eficaces, que conlleven al mejoramiento de los servicios, sobre todo lo relacionado a los eventos que ellos ofrecen de una manera eventual dentro de la entidad.

Así como también es necesario que el plan estratégico que se diseñe dentro del hotel deba tener ciertas herramientas tecnológicas, para poder llevar a cabo una planificación de eventos a realizar por parte de la entidad, que ellos dan a conocer a los diferentes clientes.

Además de los puntos anteriores es indispensable que el plan estratégico que se diseñe disponga de información precisa, para que el desarrollo sea de conocimiento del personal de la entidad (como los de inventarios, planificación, operaciones y áreas relacionadas), del cual será encargado de las planificaciones para que identifiquen cuáles serán los elementos que deberán incluir para prestar un buen servicio a sus clientes.

5. HISTORIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro

El Arte de la Guerra, dice: “El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados.”

En el año 1531, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. Al finalizar la segunda guerra mundial (01/09/1939 - 02/09/1945), las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. En 1954 Peter Drucker opina que: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

B. MARCO CONCEPTUAL.

1. TURISMO EN EL SALVADOR.

a) *Concepto.*

- i. “Es el desplazamiento momentáneo que realizan las personas y comprenden las acciones que efectúan durante sus viajes y estancias fuera de su entorno habitual.
- ii. Es cuando una o varias personas realizan un viaje sin motivo de lucro, requiere de una innumerable cantidad de servicios que van desde transporte, hospedaje, alimentos hasta distracciones, esparcimiento o compras.”¹⁰

“Turismo son todas aquellas actividades que tengan que ver con conocer o disfrutar de regiones o espacios en los que uno no vive de manera permanente”.

¹⁰ <https://es.slideshare.net/chaerock/historia-del-turismo-en-el-mundoo>

b) Importancia.

“El turismo es actualmente una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que puede contar un país o una región. El turismo puede presentar muchas variantes ya que hay diferentes tipos de turismo: turismo cultural, de aventura, de entretenimiento, de relajación. Del mismo modo, también hay diferentes personas que realizan diversos tipos de turismo: turismo de jóvenes, de familias, de la tercera edad, de parejas, de amigos, etc. Mientras en 1950 se registraron 25 millones de turistas internacionales, en 2014 el número aumentó a 1.133 millones, convirtiéndose así en uno de los sectores económicos más importantes en el mundo, pues está estrechamente relacionado con el desarrollo de una comunidad y abarca un número creciente de nuevos destinos.”¹¹

I. Social.

- a. “Propicia la unión de los pueblos.
- b. Mejora las relaciones diplomáticas internacionales.
- c. Es un agente de paz.
- d. Promueve la superación en el nivel de vida de las personas.
- e. Involucra enseñanza, cultura, bienestar social, conciencia, etc.”¹²

II. Económica.

Local.

- a. “Mejora el nivel económico de la gente del lugar.
- b. Llegada de capitales-inversión.
- c. Mayor desarrollo urbanístico de la ciudad.
- d. Aumenta valores de los terrenos y/o locales.

Nacionales.

- a. Generador de producción y consumo (impuestos).
- b. Ingreso de divisas.
- c. Mayor inversión de los capitales.
- d. Mejora en servicios públicos: (básicos, transportes, información, financiamiento, etc.)
- e. Proporciona trabajo a diferentes sectores.

¹¹ <https://www.importancia.org/turismo.php>

¹² <https://es.slideshare.net/patricioculture/clasificacin-del-turismo>

Internacionales.

- a. La satisfacción de las necesidades de los turistas promueve las importancias y abre el mercado internacional.”¹³

c) Fines del turismo.

- i. “La realización plena del ser humano.
- ii. La igualdad de los pueblos.
- iii. La originalidad y el afianzamiento de las culturas de los pueblos.
- iv. Una contribución cada vez mayor a la educación.
- v. La liberación del hombre, respetando su identidad y dignidad.
- vi. Crear una estructura socioeconómica solidaria.
- vii. Contribuir al desarrollo económico y cultural de los pueblos.”¹⁴

d) Clasificación del turismo.

“Las clasificaciones que han dado del Turismo son variadas.

- i. **Por su nacionalidad:** Turismo Nacional e Internacional.
- ii. **Según el origen y destino:** Turismo Receptivo, Interno y Egresivo.
- iii. **Por la duración del viaje:** Viajes de Excursión-Full Day, viajes cortos-3 a 5 días, viajes largos-menor a un año.

e) Oferta y demanda turística.

- i. **La demanda turística:** son los flujos de viajeros potenciales y reales que demandan el producto turístico de un país.
- ii. **La oferta turística:** está constituida por la capacidad receptora de un país, es decir el conjunto de bienes y servicios, y la organización que facilitan las corrientes de viajeros.”¹⁵

f) Ministerio de Turismo.

“Es el organismo rector en materia turística, encargado de velar por el cumplimiento de la Política y el Plan Nacional de Turismo, a través de la inclusión de todos los sectores involucrados, mediante mecanismos que conlleven al desarrollo sostenible y competitivo de la industria turística, impulsando el desarrollo económico y social, que permita generar empleos dignos y mejore la calidad de vida de la población.

¹³ <https://es.slideshare.net/patricioculture/clasificacin-del-turismo>

¹⁴ <https://es.slideshare.net/chaerock/historia-del-turismo-en-el-mundo>.

¹⁵ <https://es.slideshare.net/patricioculture/clasificacin-del-turismo>

El objetivo genérico, del MITUR, es la toma de decisiones eficaces y con respaldo de los sectores involucrados directamente, en el quehacer turístico del país, para que estas decisiones puedan implementarse de manera armónica.

La gobernabilidad es un factor determinante, para el desarrollo organizacional sostenible, por lo tanto, la estrategia está orientada a promover y fortalecer la legalidad, legitimidad, representatividad, eficacia y transparencia de la función pública. Para garantizar la consecución de los objetivos y fines de esta Cartera de Estado, contemplados en el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, el Plan Nacional de Turismo, Ley de Turismo y Reglamento de la Ley de Turismo, el MITUR emite una serie de Acuerdos y Resoluciones que regulan todo el accionar operativo y administrativo de la Institución, ejerciendo así la Gobernanza otorgada por la Presidencia de la República, como integrante del Órgano Ejecutivo.”¹⁶

g) Evolución reciente del turismo en El Salvador.

“A mediados del 2009 se replanteó la política de turismo, priorizando el turismo interno con el objetivo de aumentar los estándares de calidad de la oferta nacional gracias a una aproximación al territorio completamente novedosa. Este cambio de visión en la conceptualización del desarrollo local asume la centralidad del turismo como punto en el que confluyen otros sectores de la economía al igual que asume la centralidad de lo local como punto en el que confluyen diversidad de actores. En concreto se ha buscado en todo momento la participación de la población en todas las actividades, a través de gobiernos locales y de los Comités de Desarrollo Turístico (CDT). De entre las cifras del último quinquenio destaca el empuje del sector en la economía salvadoreña con un crecimiento de los ingresos totales del 49.4%; teniendo aún mucho margen de desarrollo gracias al potencial nacional.

Entre el potencial turístico salvadoreño se puede mencionar su patrimonio arqueológico e histórico o su biodiversidad y riquezas naturales poniendo en el centro del análisis la calidez humana de la población salvadoreña, su hospitalidad, alegría y entrega total para hacer grata la estancia al visitante, características que ya han dado la vuelta al mundo.”¹⁷

¹⁶ <http://elsalvador.travel/destinationforhealth/ministerio-de-turismo/>

¹⁷ <http://www.mitur.gob.sv/contexto/>

2. INDUSTRIA HOTELERA.

a) *Concepto.*

Industria Hotelera: “La industria hotelera engloba a todos aquellos establecimientos dedicados a proveer un servicio de alojamiento y comida a huéspedes permanentes o transeúntes.

Esta industria comprende también las actividades que se operen conjuntamente o en relación con la explotación de este tipo de empresas. Como podemos ver la industria hotelera es bastante amplia. Sin embargo, un aspecto central de esta industria está representado por las atracciones turísticas, las cuales a su vez están relacionadas con la facilidad que tenga el lugar, la infraestructura, el transporte, etc.”¹⁸

Además, dentro de la industria hotelera debemos de conocer lo que en si es un hotel:

Hotel: “se refiere al establecimiento o asentamiento en el cual se hospeda o se acoge a los huéspedes o viajeros, que pagan por su alojamiento, comida y otra serie de servicios brindado por dichos establecimientos.”¹⁹

“Es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías.”²⁰

b) *Tipos de hoteles.*

“Al hablar de los tipos de hoteles se puede decir que existen diferentes tipos que van de acuerdo con el lugar, características, entorno donde se encuentre dentro de estos podemos encontrar:

- i. **Hoteles urbanos o de ciudad:** Están ubicados en las ciudades o áreas metropolitanas, ya sea en los centros históricos de las ciudades, en zonas de negocios o zonas comerciales.

¹⁸ <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-industria-hotelera-885.html>

¹⁹ <https://conceptodefinicion.de/hotel/>

²⁰ <https://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>

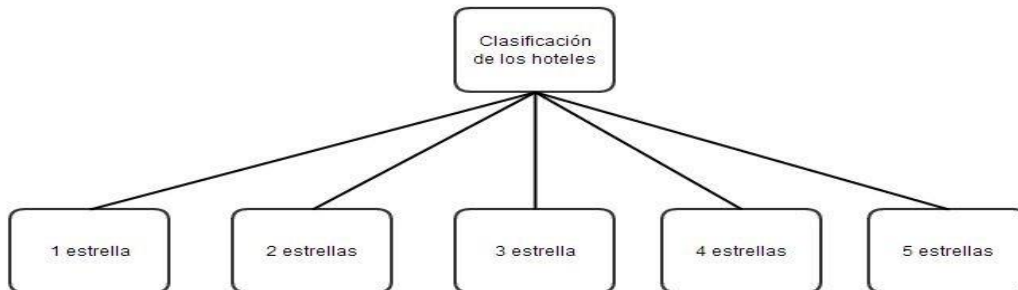
- ii. **Hoteles de aeropuerto:** Ubicados en las cercanías de las terminales aéreas, especialmente cuando éstas están alejadas de los centros urbanos a los que sirven. Sus clientes son por lo general pasajeros de tránsito y tripulaciones de líneas aéreas.
- iii. **Hoteles de playa:** Como su nombre lo indica, se encuentran cerca de las playas. Su clientela casi exclusivamente son turistas de turismo masivo gestionado por operadores, aunque no faltan pequeños establecimientos dedicados a turismo individual.
- iv. **Hoteles de montaña:** Están situados en las proximidades de parajes naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas. Las estancias suelen ser de varios días.
- v. **Hoteles de apartamento o aparta-hotel:** Son establecimientos que por su estructura y servicio disponen de la instalación adecuada para la conservación, instalación y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento.
- vi. **Albergues turísticos:** Establecimientos que atienden al turismo durante estancias que suelen ser entre varios días y varias semanas.
- vii. **Moteles:** Es el establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo al huésped servicios básicos y complementarios según su categoría y modalidad. Ubicados generalmente en las proximidades de las vías automotoras, fuera de zonas urbanas.”²¹

c) Clasificación de los hoteles.

“Para poder dar una clasificación de los hoteles estos deben de cumplir una serie de requisitos que va desde su distinción, confort, posicionamiento a nivel nacional e internacional y además de cumplir las modalidades de: comercial, vacacional, residencial, motel u hotel, etc. Cumpliendo esos requisitos se pueden clasificar conforme a una estrella que va desde 1 hasta 5 estrellas como se muestra en la siguiente figura.

²¹ <https://leirelraiza.com/operativa/tipos-de-hoteles-segun-la-instalacion-y-el-lugar/>

FIGURA N° 1: CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES.



Fuente: <https://www.clasificacionde.org/hoteles/>

A continuación, se describe cada una de ellas:

- i. **1 estrella:** Generalmente, son estructuras pequeñas y con pocos servicios, la atención y entretenimiento, como piscinas y restauran no son encontrados en este lugar. Se clasifica como normal, con letra D.
- ii. **2 estrellas:** Puede contar con buena ubicación, así como prestar servicios ya sea de tv y teléfono a sus clientes. Cabe señalar que sus instalaciones pueden presentar habitaciones confortables a sus clientes. Es clasificado como bueno, letra C.
- iii. **3 estrellas:** En cierto, grado este tipo de establecimiento ofrece comodidad en todas sus áreas, asimismo, sus espacios están bien decoradas, así como también sus habitaciones, que además de ser confortables, pueden tener cierto grado de atrayente ambientación. Por lo tanto, es clasificado como muy bueno y con la letra B.
- iv. **4 estrellas:** Por lo general, son estructuras con excelente atención, y agradable ambientación en el lugar, mientras que en sus alrededores puede contar con parques, hermosas piscinas, amplias y confortables habitaciones, lujoso restaurante e inclusive sala de fiestas espaciosas, guarderías, gimnasio, entre otras. Es clasificado también como letra A excelente.
- v. **5 estrellas:** Por su parte, estos hoteles que se han ganado las 5 estrellas, por ofrecer un ambiente de lujo, servicios de calidad, sus habitaciones son confortables y cuenta

con lujosos vestíbulos, su comida y bebida es exquisita, y la satisfacción a sus clientes es lo primero. Por lo tanto, es clasificado como sofisticado, excelente calidad, con las letras AA.

Actualmente en otros países se ha considerado que otra clasificación de los hoteles que van de 6 o 7 estrellas de acuerdo con las características que los identifican.”²²

d) Asociación Salvadoreña de Hoteles.

“Es la Asociación Salvadoreña de Hoteles (ASH) es una gremial fundada el 26 de septiembre de 1996, con el fin de poder ayudar al desarrollo turístico del país, el fortalecimiento de las relaciones entre hoteles, cooperación con entidades públicas y privadas para desarrollar actividades turísticas, así como de unificar el sector hotelero. Además, la asociación cuenta con Hoteles de Ciudad, Playa, Montaña y Pueblos Coloniales; los hoteles ofrecen a sus clientes tanto en turismo como en negocios, un servicio de alto nivel internacional, así como el alojamiento en modernas y cómodas instalaciones, servicios especializados en eventos sociales de toda clase, capacitaciones, convenciones, seminarios y mucho más. Entre los requisitos para afiliarse a dicha asociación son los siguientes:

- Diligenciar el formulario de afiliación a través de la página web
- Copia de IVA y NIT de la Empresa.
- Copia de DUI y NIT del representante legal.
- Copia de la Escritura de Constitución debidamente inscrita.
- Visita de reconocimiento de las instalaciones del establecimiento por parte de la Asociación Salvadoreña de Hoteles.
- Revisión y aprobación por la Junta Directiva.”²³

²² Fuente: <https://www.clasificacionde.org/hoteles/>

²³<http://hotelesdeelsalvador.com/quienes-somos/>

3. HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.

a) *Situación actual.*

i. Misión.

Exceder las expectativas de los clientes con cada experiencia.

ii. Visión.

Mantenernos siempre 5 años delante de la competencia, mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro talento humano y el servicio personalizado ofrecido en nuestros restaurantes, eventos y hoteles.

iii. Objetivos.

- a. Posicionar la marca Cardedeu como el top of mind de lugares de destinos en El Salvador.
- b. Ser un icono a nivel país.

iv. Valores.

- a. Actuar con integridad en todo lo que hacemos: Sin integridad, los fundamentos de los negocios y la vida se desmoronan.
- b. Respetar a todos, en todas partes: Ya sea que trabajemos con un cliente, un alto ejecutivo o un guardia de seguridad – El respeto no conoce fronteras.
- c. Mejorar la vida de nuestros clientes: Creando experiencias memorables para los huéspedes que visitan nuestras propiedades – nos esforzamos por mejorar sus vidas a través de su interacción con nosotros.
- d. Apoyar a nuestras comunidades: Cardedeu se compromete en mejorar las vidas de las generaciones futuras a través de la conservación, la educación y el bienestar.
- e. Nos sentimos orgullosos como marca Cardedeu de ser merecedores del premio BID biennial iberoamericana de diseño 2012.

v. **Empleados.**

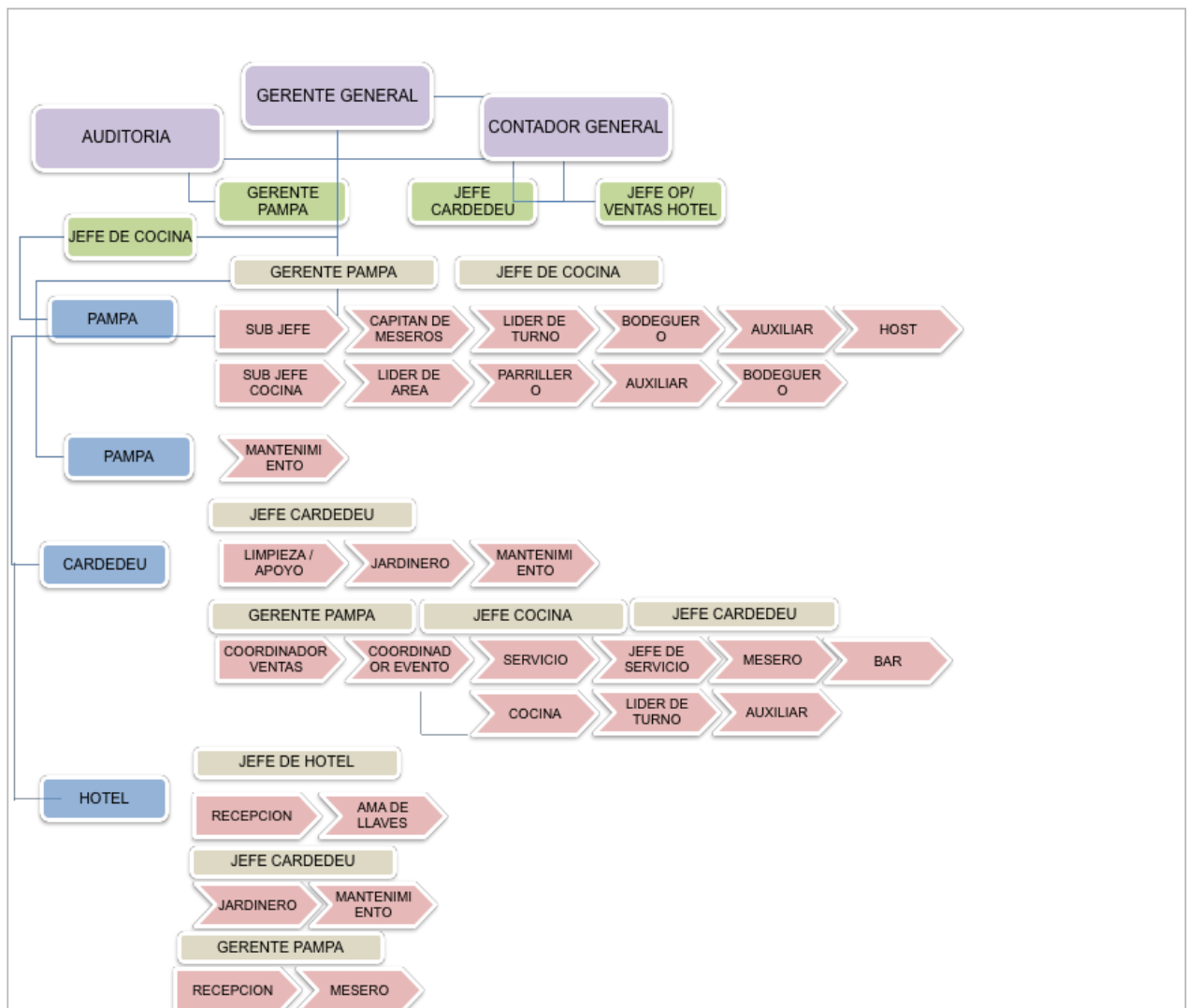
El promedio de trabajadores ronda entre los 90-120 empleados.

vi. **Servicios.**

- Restaurante.
- Hotel.
- Eventos.

vii. **Organigrama.**

FIGURA N° 2: ORGANIGRAMA ACTUAL DEL HOTEL CARDEDEU.



Fuente: Gerencia General del hotel Cardedeu.

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

a) *Conceptos.*

i. Planeación.

Planeación: “Es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar, así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. En la actualidad incluye la previsión en el proceso administrativo. La planeación produce un resultado inmediato: **El plan.**

Un plan: Es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan.”²⁴

ii. Estrategia.

Theodore A. Smith: “La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

A. Chandler: La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.

iii. Planeación Estratégica.

Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil hoy Chevron y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

²⁴ Chiavenato, I. (2006). Teoría neoclásica de la administración. En I. Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración (pág. 82). Mexico: McGraw Hill.

- 1) La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- 2) La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- 3) La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Planeación Estratégica: es la planeación más amplia de la organización. Sus características son:

- 1) Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- 2) Cubre a la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- 3) Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.

Un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: **planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.**

Lo que no es la planeación estratégica: La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra etc.”²⁵

b) Tipos De Estrategias.

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

- i. Las Estrategias de Integración.
- ii. Las Estrategias Intensivas.
- iii. Las Estrategias de Diversificación.
- iv. Las Estrategias Defensivas.
- v. Las Estrategias Reactivas.
- vi. Las Estrategias Adaptativas.

²⁵ <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo>.

5. SERVICIOS.

a) *Concepto.*

“Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la acción y efecto de servir (estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone). En el campo de la economía y del marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material. Por lo tanto, los proveedores de servicios no suelen manejar grandes materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas.

b) *Características.*

En el libro Dirección de Marketing se definen las características de los servicios. A continuación, se ofrece una breve descripción de cada una de ellas:

- i. **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlos.
- ii. **Carácter perecedero:** Trabajos no almacenables ni transportables. Éstos se pueden suministrar a los clientes, sólo en el momento en que son creados, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.
- iii. **Inseparabilidad:** Un servicio es inseparable de su fuente, trate de una persona o máquina, en él coinciden el tiempo de producción y el tiempo de consumo, el elemento de entrada, que se transforma en objeto de salida, es una persona.
- iv. **Variabilidad:** Los servicios son sumamente variables, pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo.

c) *Modelo conceptual de calidad del servicio.*

Uno de los modelos que mejor resume esta realidad es el de Parasuraman, Zeithaml y Berry donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

- i. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.

- ii. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes.

d) Factores que influyen en el servicio esperado.

- i. Comunicación boca a boca: la opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.
- ii. Necesidades personales: las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se puede llegar a crear.
- iii. Experiencias anteriores: las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suele ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado el uso de ese servicio o con otro de características similares.
- iv. Comunicación externa: se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes, de los cuales merece la pena destacar el precio.

e) Ciclo de un servicio.

Un ciclo de servicio es un mapa de momentos de verdad, de una institución, a medida que los experimentan los clientes; se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con la entidad. El valor de hacer un mapa de los ciclos de servicio para los diferentes aspectos de la entidad consiste en que se puede mirar a través de los ojos de los clientes y ver la institución desde su punto de vista.

f) Enfoques de la calidad del servicio.

La base conceptual en la que se apoyan procede del enfoque de divergencias de expectativas desarrolladas por Oliver (1977-1980) para explicar las valoraciones acerca de la satisfacción del consumidor. El modelo propuesto por estos autores comprende el análisis de cinco posibles discrepancias, cuatro de ellas de carácter interno de la organización que presta el servicio y la quinta relativa a lo percibido por los clientes.

Sobre esta última es la que se han desarrollado la mayoría de los estudios e investigaciones.

- i. **Elementos tangibles:** aquí se refiere a los aspectos visuales del servicio, a la apariencia de la persona que proporciona el servicio, a los equipos utilizados para realizar el proceso, al lugar, o cualquier otro elemento que pueda apreciar y valorar el cliente en su contacto con nuestro servicio.
- ii. **Fiabilidad:** esta dimensión quiere decir que se cumple lo prometido de forma exacta y además de manera confiable. Este atributo tiene alguna relación con “el cero defecto” aunque conceptualmente no significan lo mismo, marchan en el mismo sentido.
- iii. **Capacidad de respuesta:** es la velocidad a la que se presta el servicio, acompañada de un deseo de ayudar al cliente: que los empleados quieran ayudar, que reaccionen ante las necesidades del cliente.
- iv. **Seguridad:** son las habilidades, conocimiento del suministrador del servicio, la educación, corrección, respeto al cliente. Tiene que ver con el grado en que las empresas convencen a sus clientes de que son organizaciones serias, merecedoras de confianza.
- v. **Empatía:** significa que puede establecerse contacto entre los empleados y el cliente, que se explique al cliente en un idioma comprensible, sin jerga. Denota la capacidad que tiene el empleado de ponerse en el lugar del cliente, de tomar el tiempo necesario para averiguar qué quiere y luego hacer que el servicio encaje perfectamente con su deseo.

g) Principios en los que descansa la calidad del servicio.

- i. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- ii. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- iii. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- iv. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- v. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- vi. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

h) Los siete pecados capitales del servicio.

- i. Apatía.
- ii. Sacudirse al cliente
- iii. Frialdad (indiferencia)
- iv. Actuar en forma robotizada
- v. Rigidez (intransigente)
- vi. Enviar el cliente de un lado a otro.
- vii. Evasivas”²⁶

6. MICROSOFT PROJECT.

MS PROJECT: “es una herramienta informática de planificación de proyectos diseñados para poder asistir a administradores de proyectos y planificadores en el desarrollo de planes, asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo. Esta herramienta de trabajo es utilizada para organizar y seguir las tareas de forma eficaz, para evitar así los retrasos y no salirse del presupuesto previo.

Los elementos que contienen el MS Project son los siguientes:

- **Ruta crítica:** Se realiza una vez que todos los datos están ingresados. De esta forma de obtienen datos relevantes como los tiempos de inicio y término más cercanos y más lejano de cada actividad, o las holguras.
- **Diagrama de Gantt:** Se muestra por default. Esta gráfica ilustra la programación de actividades en forma de calendario, en el que el eje horizontal representa el tiempo, y el vertical las actividades. Se señalan con barras los tiempos de inicio y término de la actividad, su duración y su secuencia. La actividad crítica se muestra en rojo, las otras en azul. Las actividades que tienen otras secundarias dentro se muestran en color negro.
- **Sobrecarga de recursos:** Significa que le estamos asignando a un recurso humano más tareas de las que puede realizar.

²⁶ <https://www.ecured.cu/Servicio>

- **Resumen de Proyecto:** Nos brinda diferentes tipos de información, como las fechas de inicio y término del proyecto en la parte superior, la duración, las horas totales de trabajo, los costos, el estado de las tareas y de los recursos.
- **Cálculo de costos:** Calcula los costos de los recursos y la mano de obra, una vez que los recursos son asignados a cada tarea. Hay dos tipos de reportes: el flujo de efectivo – es un reporte del gasto semanal- y el requerimiento de materiales.
- **Control de proyecto:** Cuando ya se han introducido todos los datos necesarios para realizar la ruta crítica, y se ha establecido el programa de proyecto como se desea, se puede salvar como línea base. Esto permitirá compararla con las modificaciones que se le vayan haciendo al proyecto.”²⁷

C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

1. MARCO LEGAL.

El accionar del hotel Cardedeu en El Salvador se encuentra regulado por leyes en materia mercantil, laboral, tributaria, municipal, salud y turismo, garantizando de esta manera que la entidad funcione en lo que concierne en materia ley beneficiando y protegiendo a los trabajadores, aporte fiscal; a continuación, se citan las normativas más relevantes:

- Constitución de la República:** es una ley primaria que tiene por objeto velar los principales derechos y deberes de los ciudadanos y ciudadanas de El Salvador, además se explica la soberanía del país, como está compuesto el gobierno mediante los tres poderes del estado, funciones de los representantes del órgano ejecutivo y legislativo, requisitos para optar a un cargo público, entre otros. (Decreto legislativo N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N° 142, tomo 281, del 16 de diciembre de 1983).
- Código de Comercio:** Es una ley que tiene por objeto regular el comercio en nuestro país tanto para personas individuales como para sociedades mercantiles (empresas). Teniendo como función principal proporcionar los parámetros que regulan todas las actividades de las empresas, entre ellas se encuentran: administración, constitución, disolución, o liquidación, aspectos contables, contables y autorización para realizar

²⁷ <https://netcurso.net/blog/microsoft-project/>

operaciones. (Decreto legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el diario oficial N° 140, tomo 228, del 31 de julio de 1970).

- c) **Código de Trabajo:** ley laboral donde están recopilados todos los derechos y obligaciones de los trabajadores y patronos con el objetivo de crear un clima laboral idóneo entre ellos, así como las sanciones a imponerse ante el incumplimiento de estos por cualquiera de estas partes. (Decreto legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial N° 142, tomo 236, del 31 de julio de 1972).

- d) **Código Municipal:** tiene como propósito desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Además, acredita a las alcaldías para fijar un impuesto, que deberá ser cancelado por las entidades fabriles y comerciales de la localidad. (Decreto legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el diario oficial N° 23, tomo 290, del 11 de febrero de 1986).

- e) **Código de Salud:** su finalidad es desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud y asistencia social de los ciudadanos de la república de El Salvador, además norma los servicios públicos y privados en cuanto a las condiciones de salubridad en el establecimiento, lugar de preparación y elaboración de productos comestibles. (Decreto legislativo N° 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el diario oficial N° 86, tomo 299, del 11 de mayo de 1988).

- f) **Ley de impuesto sobre la renta:** esta ley grava con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades al final de un periodo fiscal, por lo tanto, la empresa con relación a sus rendimientos genera al Estado un tributo del 30% de este tipo de impuesto. (Decreto legislativo N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N°242, tomo 313, del 21 de diciembre de 1991).

- g) **Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (con reforma echa en octubre del 2014):** establece el porcentaje del 13% que se aplicara a la transferencia, importación, exportación consumo de bienes y a la prestación de servicios. (Decreto legislativo N° 296, de fecha 24 de junio de 1992, publicado en el diario oficial N° 143, tomo 316, del 31 de junio de 1992).

- h) Ley de protección al consumidor:** la presente ley tiene por objeto salvaguardar el interés de los consumidores, estableciendo normas que los protejan del fraude o abuso dentro del mercado, ya que los bienes y servicios puestos en el mercado a disposición de los compradores no deben implicar riesgos para su vida, salud o seguridad personal. (Decreto legislativo N° 776, de fecha 31 de agosto de 2005, publicado en el diario oficial N° 166, tomo 368, del 8 de septiembre del 2005).
- i) Ley de Medio Ambiente:** disposiciones que tienen por objeto la protección, conservación y recuperación del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales permitiendo mejorar la calidad de vida de los habitantes. Es por ello por lo que todas las empresas deben de obtener un permiso de las autoridades del reamo, con el objeto de poder realizar operaciones en una determinada zona geográfica. (Decreto legislativo N° 233, de fecha 2 de marzo de 1998, publicado en el diario oficial N° 79, tomo 339, del 4 de mayo de 1998).
- j) Ley de Registro de Comercio:** ley que tiene por objeto la inscripción de matrículas de comercio, balances generales, patentes de inversión, marcas de comercio derechos de autor, actos y contratos mercantiles. (Decreto legislativo N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el diario oficial N° 44, tomo 238, del 5 de marzo de 1973).
- k) Ley de Turismo:** es una ley que tiene por objeto fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras. (Decreto legislativo N° 889, de fecha 10 de diciembre de 2005, publicado en el diario oficial N° 237, tomo 369, del 20 de diciembre de 2005).

2. MARCO INSTITUCIONAL.

- a) Constitución de la República:** es la norma fundamental del Estado salvadoreño, vigente desde el 20 de diciembre del año mencionado. Dicha normativa fue adoptada en su forma original por una Asamblea Constituyente formada en 1982, la cual fue transformada en Asamblea Legislativa al momento de entrar en vigencia la nueva Carta Magna. Desde 1991, con motivo de las negociaciones que culminaron con la firma de los Acuerdos de Paz el 16 de enero de 1992, la Constitución ha sufrido diversos cambios desde su entrada en vigencia que han añadido, modificado o eliminado parte de su contenido.

- b) Ministerio de trabajo:** es una institución que brinda servicios de calidad, con calidez y eficiencia a la población trabajadora, ejerciendo transparentemente la gestión pública, teniendo como base la justicia social, la inclusión y la igualdad de género. Además, vela por los derechos de los(as) trabajadores(as), así como también de la seguridad ocupacional, promoviendo condiciones laborales a fin de lograr un desarrollo integral en la relación obrero patronal.
- c) Ministerio de hacienda:** se encarga de la captación y administración de los tributos aplicados a los ingresos generados por las actividades llevadas a cabo por cualquier ente económico en el territorio nacional.
- d) Defensoría del consumidor:** su función es proteger y promover efectivamente los derechos de las personas consumidoras, facilitando la solución de controversias de consumo con altos estándares de calidad fortaleciendo la vigilancia del mercado y robusteciendo la acción conjunta del sistema nacional de protección al consumidor, para contribuir a un mejor funcionamiento del mercado y a la seguridad jurídica en sus relaciones de consumo.
- e) Ministerio del medio ambiente:** entidad responsable de dirigir la función ambiental mediante la formulación de leyes que contribuyen al uso racional de los recursos naturales, por lo que vigila que todas las compañías, en específico las del sector industrial, no contaminen el entorno con los desechos resultantes de la fabricación de los artículos que elaboran y comercializan.
- f) Ministerio de salud:** vigila la salubridad de los alimentos comercializados en el país. Las empresas de alimentos deben preparar sus productos bajo condiciones específicas de higiene dictaminadas por esta institución.
- g) Centro nacional de registro:** garantizar los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica de los registros de propiedad a raíz e hipotecas, de comercio, propiedad intelectual, garantías mobiliarias, cartográficas y catastrales, mediante una gestión moderna, transparente, auto sostenible, con calidad y comprometida con el desarrollo económico y social del país.

- h) Dirección general de estadísticas y censos:** entidad productora y coordinadora que se encarga de recopilar la información estadística oportuna, confiable y sistemática, referente a las actividades económicas de las empresas de cualquier índole, por medio de censos, encuestas y estudios de campo, con el propósito de conocer las condiciones en las cuales operan para satisfacer la demanda de diferentes usuarios con la finalidad de contribuir al desarrollo económico y social del país.
- i) Ministerio de turismo:** Es el organismo rector en materia turística, encargado de velar por el cumplimiento de la Política y el Plan Nacional de Turismo, a través de la inclusión de todos los sectores involucrados, mediante mecanismos que conlleven al desarrollo sostenible y competitivo de la industria turística, impulsando el desarrollo económico y social, que permita generar empleos dignos y mejore la calidad de vida de la población.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V UBICADO EN EL MUNICIPIO EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVO GENERAL.

Identificar la situación actual del hotel Cardedeu, en materia de los procesos que se llevan a cabo desde la planificación hasta la ejecución, para dar un mejoramiento de los servicios que ofrecen.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Definir la metodología de investigación que se aplica para la recolección de información en materia de los procesos generales que se llevan a cabo en los servicios que ofrece el hotel Cardedeu.
- Identificar los factores que inciden en los procesos actuales en la planificación de los servicios que ofrece el hotel.
- Analizar los resultados obtenidos para determinar la situación actual de los procesos de los servicios (Eventos, restaurantes hotel), para establecer estrategias que mejoren los servicios del hotel Cardedeu.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

El conocer la situación actual del hotel Cardedeu en relación de los procesos que se llevan a cabo en la planificación y ejecución de los servicios sirvió para tener un amplio panorama de cierto elementos que involucra a los procesos que se da en el mismo en la actualidad, y como estos se dan para lograr una planificación y ejecución para un servicio de calidad; con esto se busca generar estrategias para contribuir al mejoramiento de los procesos actuales de los diferentes servicios que se llevan a cabo, esto conlleva a modernizar los procedimientos internos que aplican en materia de planificación y ejecución, y así poder cumplir con las expectativas planteadas por la gerencia, la cual solicitó tener una buena experiencia para los usuarios que utilizan los servicios.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODOS.

El método que se empleó en la investigación fue el método científico, dado que es un proceso sistemático, concreto y crítico, no deja los hechos a la causalidad, trata de recolectar datos provenientes de la realidad y, por consiguiente, evalúa y mejora de manera constante, con el que se pudo determinar elementos que fueron de suma importancia para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de los procesos en el mejoramiento de los servicios, así mismo, este método se auxilió con el método analítico y sintético que se describe a continuación:

a) Analítico.

Se llevó a cabo este método en la investigación, ya que la información que se recopiló de parte de los trabajadores del hotel Cardedeu S.A. de C.V. concerniente a la planificación estratégica, sirvió de base elemental para el desarrollo de la propuesta en el establecimiento de acciones correctivas encaminadas a mejorar en todo lo relacionado a los procesos en los servicios que ofrece.

b) Sintético.

Se utilizó este método, dado a que se diseñó un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios ofrecidos en el hotel, analizando elementos trascendentales que están relacionados a tal fin, como, por ejemplo: establecimiento de Visión, Misión, Valores, Objetivos, Metas, Estrategias, todo lo anterior que vaya apegado a la realidad empresarial del sector.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la investigación de tipo descriptiva, ya que se adecuó al fenómeno y, por lo tanto, se buscó definir los elementos y características que contiene los procesos que se aplican al mejoramiento de los servicios, este tipo de investigación se aplicó para determinar la situación actual del hotel para dar solución a la problemática.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se utilizó el método no experimental, puesto que no se manipuló ninguna variable en la investigación y se tomaron los hallazgos acordes a la situación actual del hotel Cardedeu.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la obtención de información de la investigación fue necesario contar con las técnicas y diseñar instrumentos de recolección de información adecuados a la muestra y universo que se pretendía investigar con el fin de obtener información veraz que serviría a determinar una conclusión de la investigación y definir los procesos de acción a seguir en dicho fenómeno de estudio.

a) Técnicas.

i. Entrevista.

Este tipo de técnica se aplicó a la planificadora de eventos, el gerente de operaciones y la supervisora de Cardedeu.

ii. Encuesta.

Se empleó esta técnica para conocer las opiniones de los colaboradores del hotel Cardedeu, específicamente a 31 de ellos, quienes forman parte en la planificación y /o ejecución de los procesos que se llevan a cabo en los servicios que brinda el hotel, ya que esto permitió verificar aspectos visibles y cuantificables para la investigación.

b) Instrumentos.

i. Guía de Entrevista.

Este instrumento se aplicó a la planificadora de eventos, el gerente de operaciones y la supervisora de Cardedeu, mediante preguntas claves que sirvieron para abordar con mayor facilidad a las personas antes mencionadas, y obtener respuestas más explícitas para la investigación.

ii. Cuestionario.

Dicho instrumento fue utilizado para obtener información de manera anónima de los empleados del hotel Cardedeu.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN.

a) *Primaria.*

El trabajo de investigación se realizó mediante toda la información recopilada a través de los instrumentos utilizados, ya que con base a ello se verificaron los puntos claves a incorporar en la estructura de la investigación. Además, se cuenta con la información proporcionada por la gerencia general del hotel Cardedeu, es decir de carácter filosófico como misión, visión, estructura organizativa, entre otras que son de ayuda para la elaboración del diagnóstico.

b) *Secundaria.*

Son las fuentes de información relacionadas al tema de investigación, es decir solo dan referencia y se pueden encontrar en libros, sitios web, revistas y trabajos relacionados con la temática. Las fuentes de investigación que se aplicó al estudio fueron obtenidas mediante las fuentes antes mencionadas que facilitaron el proceso de investigación.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio se desarrolló en el hotel Cardedeu ubicado en calle Los Planes, Km 2, Lago de Coatepeque, municipio El Congo, departamento de Santa Ana.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Las unidades de análisis son todos los elementos que serán objeto de estudio en la investigación, los cuales fueron los siguientes:

El objeto de estudio: fue el hotel Cardedeu, ubicado en el municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana.

Los sujetos de estudio: son los que se utilizó mediante la unidad de análisis a criterio del investigador que sirvió para la recopilación de información a continuación se detallan:

Gerente de Operaciones	1
Planificadora de Eventos	1
Supervisora	1
Colaboradores	31
Total	34

8. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.

a) *Universo.*

La población o universo está formada por todos los elementos o sujetos que se quiere estudiar y que podrían ser observados individualmente en el estudio. Para la presente investigación se consideraron dos:

- Un gerente de operaciones, una planificadora de eventos y una supervisora
- 31 colaboradores

b) *Censo.*

No se determinó muestra puesto que la cantidad de colaboradores involucrados en la planificación y ejecución de los eventos son únicamente 34.

9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

a) *Tabulación.*

La información obtenida de las encuestas fue procesada a través de Microsoft Excel, en cuanto a la información obtenida de la entrevista se elaboró un resumen se detalló las respuestas proporcionada por el gerente general.

b) *Análisis e interpretación de datos.*

Con el análisis de las preguntas obtenidas de las encuestas se elaboraron tablas de frecuencia con la ayuda de Microsoft Excel, así como los gráficos con los que se hizo la interpretación de la información recolectada, en el caso de la guía de entrevista se hizo un

resumen en donde se analizó los puntos que conllevaron a elaborar conclusiones y recomendaciones y que a su vez dieron paso a la elaboración de la propuesta para el hotel.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE SE APLICAN AL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CARDEDEU UBICADO EN EL MUNICIPIO DEL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

1. PLANEACIÓN.

a) Filosofía organizacional: misión y visión.

De acuerdo al estudio realizado se logró constatar que del 100% de los empleados encuestados del hotel Cardedeu 7 de cada 10 de ellos conocen con exactitud la visión y misión de la institución, en lo que se deduce que ellos tienen conocimiento hacia donde pretende llegar el hotel en el concepto de ser un atractivo para los clientes, y como esto se logra utilizando los recursos con los que cuentan la institución y sobre todo lograr los objetivos y metas que den un valor agregado a la institución, mientras que el resto de los empleados desconocen la razón de ser de la institución. (Ver anexo 2, tabulaciones dirigidas a los empleados del hotel Cardedeu, pregunta N°1).

b) Valores organizacionales.

Del total de los empleados encuestados se observó con un 71% que tienen bien claros los valores organizacionales que sirven de guía para ayudar en el comportamiento de los empleados, para el desarrollo de sus actividades que conllevan en la búsqueda de un mismo objetivo, y dar un valor agregado a la institución, mientras que un 29% restante consideran de suma importancia definir sus objetivos dado a que no conocen en su totalidad los valores de la institución. (Ver anexo 2, tabulaciones dirigidas a los empleados del hotel Cardedeu, pregunta N°2).

c) Políticas internas.

Las políticas internas son una herramienta en las cuales se dictan los procesos a seguir en el desarrollo de las actividades que cada empleado debe ejecutar para un buen desempeño, de acuerdo a los empleados encuestados un 97% tienen claro los lineamientos que dictan cada una de las áreas con las que cuenta el hotel, mientras que un 3% restante no toma a consideración los lineamientos de las actividades que realizan.

Conforme a la entrevista realizada al gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora la definición de políticas sirve de mecanismo, en los cuales podrán ejecutar sus

funciones que van desde la planificación de eventos, tener contacto con el cliente, verificación de las operaciones de la pampa a nivel de servicio, cocina, agendar y dirigir reuniones para planificar las tareas semanales de todo el personal, mantener bodegas ordenadas, verificar montajes antes del evento, entre otros.

Esto conlleva a dar un mejoramiento al desempeño de sus actividades que servirán para toma de decisiones en sus puestos de trabajo. (Ver anexo 2, tabulaciones dirigidas a los empleados del hotel Cardedeu, pregunta N°3 y anexo 3, Análisis e interpretación de entrevista realizada al gerente de operaciones, planificador de eventos y supervisora del hotel Cardedeu pregunta N°2).

2. ORGANIZACIÓN.

a) Tipos de servicios.

Con la información que se obtuvo de las encuestas realizadas a los empleados, los tipos de servicios que ofrece el hotel son desde eventos sociales, eventos corporativos, hospedaje, servicios de restaurantes, entre otros. Dentro de los eventos sociales podemos encontrar las bodas con un 58% de los empleados encuestados manifestaron que son el fuerte de la institución, 10% eventos corporativos y un 3% los bautizos.

Conforme a la entrevista realizada a los gerentes de operaciones, planificadora de eventos y supervisora los servicios que se ofrece el hotel van entorno a eventos, de índole social, corporativo, familiar, entre otros. Esto resulta de beneficio, ya que atrae a clientes de diferentes sectores del país y les genera prestigio y satisfacción al darse a conocer para generar valor agregado a la entidad y que se realizan al año más de 100 en donde se involucran los gerentes, colaboradores con el objetivo que sea de éxito en la realización de los mismos. (ver anexo 2, tabulaciones dirigidas a los empleados del hotel Cardedeu, pregunta N° 4 y 7 y anexo 3, Análisis e interpretación de entrevista realizada al gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora del hotel Cardedeu pregunta N°4 y 7).

b) Equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo son elementos indispensables para el desarrollo de las actividades en cada institución, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación la situación actual en las que están los equipos de trabajo del hotel Cardedeu, de acuerdo a los empleados encuestados un aproximado de 9 de cada 10 ha participado en la realización de eventos que da el hotel Cardedeu, el 39% de los encuestados afirma que éstos son

realizados de manera semanal, 22% de manera mensual y un 13% de manera quincenal, los empleados manifestaron con un 97% que existen equipos para la ejecución de eventos.

Conforme a la entrevista realizada al gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora los equipos son un punto clave dado en cada uno de los eventos que se realizan en el hotel, además se cuenta con gerentes de las distintas áreas involucradas ; así como también cuentan con colaboradores que contribuyen al apoyo en la planificación y ejecución de los mismos.(ver anexo 2, tabulaciones dirigidas a los empleados del hotel Cardedeu, pregunta N° 5, 6 y 8 y anexo 3, Análisis e interpretación de entrevista realizada al gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora del hotel Cardedeu pregunta N° 5).

3. DIRECCIÓN.

a) Capacitación.

De acuerdo a los datos procesados de las encuestas realizadas a los empleados del hotel Cardedeu, se observó que en los resultados obtenidos se demuestran que un 97% de los empleados reciben capacitaciones para el desarrollo de las actividades específicas a ejecutar, y el 42% de ellos manifestó que estas capacitaciones se dan una vez al mes, el 35% da a conocer que cada 6 meses y un 13% afirma que una vez al año; para dar un mejor desempeño en sus puestos de trabajo. (ver anexo 2, tabulaciones dirigidas a los empleados del hotel Cardedeu, pregunta N° 9 y 10).

b) Comunicación.

Con la información que se recabo de las encuestas un 97% de los empleados manifestó que el hotel posee un medio de programación para la realización de eventos, el 42% de ellos dice que dicha programación es actualizada de manera semanal, 35% dice que diariamente y 23% de manera mensual; mientras que un 3% desconoce la programación que se da en los eventos. (Ver anexo 2, tabulaciones dirigidas a los empleados del hotel Cardedeu, pregunta N° 12 y 13).

4. CONTROL.

a) Programación de los servicios a través de software informático.

De acuerdo a los datos obtenidos de los empleados encuestados, la totalidad de ellos manifestaron que tienen conocimiento de los pasos que se dan previo, durante y después de la realización de un servicio en el cual se encuentran los eventos que ofrece el hotel, estos a su vez expresaron que si cuentan con un sistema por escrito de los pasos para los

eventos que realizan, sin embargo un 52% manifestaron que esos pasos no se encuentran mediante un software informático si no que están por escritos, lo que muchas veces puede dificultar la comunicación en los pasos a proseguir en eventos de gran magnitud, para los que necesitaran personal (muchas veces de manera eventual) que los lleve a cabo y costos que se incurren en eso.

Conforme a la entrevista realizada al gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora ellos manifestaron que no posee un sistema informático en donde se expresen los pasos a seguir para la planificación de los eventos sin embargo, se auxilian del correo electrónico donde se mantiene comunicación constante con la Planner, que es quien se encarga de enviarles el "BEO" que básicamente es una descripción en donde se detalla las especificaciones que el cliente solicita para su evento que va desde cantidad de mesas, tipos de mesas, lugar donde colocarlas, sillas, cristalería, cubiertos, arreglos florales, color, tipo y cantidad de manteles, decoración en general.

La planificación de los eventos comienza cuando la Planner se comunica con el cliente que quiere el servicio y este hace la recepción y la fecha que se celebrara esto incluye la determinación del tipo de menú a servir en el evento, contacto con los proveedores, número de personas invitadas, horas de inicio, verificación del menú, selección de montaje y comprobación del mismo. La ejecución del evento se da a través del BEO en donde la Planner indica que es lo que el cliente ha solicitados entre ellos se encuentra: compra de materia prima, búsqueda de personal para cubrir el evento, generación de la agenda del evento, coordinación con los proveedores, montaje, preparación de alimentos, servicios que se encargan los meseros, finalización de eventos y la limpieza total del área donde se realizó el evento. (ver anexo 2, tabulaciones dirigidas a los empleados del hotel Cardedeu, pregunta N° 15 y 16 y anexo 3, Análisis e interpretación de entrevista realizada al gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora del hotel Cardedeu pregunta N° 6, 8 y 9).

b) Ejecución de los servicios.

Con la información obtenida mediante la entrevista hacia el gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora, los recursos se controlan a través de inventarios de cristalería o materia prima en donde cada encargado de cada área se les indica de manera semanal como se van a utilizar en un evento y se va controlando dependiendo la cantidad de personas invitadas del evento así serán los recursos a utilizar.

El mobiliario se gestiona a través del BEO que indica la cantidad de mobiliario que utilizaremos y así mantenimiento lo saca de las bodegas, si es mobiliario arrendado compras se encarga de coordinar ruta para movilización. Se cuenta con un stock determinado de mobiliario para la preparación del evento, pero esta se puede utilizar o no dependiendo de las especificaciones que el cliente determinó, en caso de que este tipo de mobiliario no lo tengamos definitivamente, se alquila y se hace con 2 empresas de San Salvador las cuales ayudan en ese tipo de ocasiones y en las bodegas con las que cuenta el hotel poseen cierta cantidad de mesas, sillas, mantelería y cristalería para 150 personas.

El personal que se mantiene en planta en la realización de servicios no se encuentra debidamente seleccionados dado a que dependerá del evento a realizar ya que cada uno de ellos involucra a cierta cantidad de trabajadores en donde se abarca ciertos elementos para la ejecución de los mismos. (ver anexo 3, Análisis e interpretación de entrevista realizada al gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora del hotel Cardedeu pregunta N° 10, 11 y 12).

c) *Planeación estratégica.*

De los empleados encuestados un 90% expuso que si tienen conocimientos de los que es un plan estratégico, los elementos que contienen y que a su vez permiten alcanzar los objetivos del hotel, además un 74% de los empleados manifestaron que sean realizados ciertos cambios en el último año en el hotel, de los cuales un 43% es relacionado con la metodología de realización de las tareas, 26% en renovar la imagen de la institución, 13% en implementación de programas informáticos y reestructuración de la organización, etc.

Conforme a la entrevista realizada, se comprobó, que los gerentes manifiestan que la debilidad que se da en la planificación y ejecución de los diferentes servicios, es contar con personal eventual y que son personas que aún están realizando en su mayoría actividades o procesos en el área académica, son contratados para la ejecución de los servicios y a su vez, tienden a la necesidad de apoyar a dichas personas con el personal de planta capacitado para un mejor desempeño en los pasos que tienen los diferentes servicios que da el hotel. (ver anexo 2, tabulaciones dirigidas a los empleados del hotel Cardedeu, pregunta N° 17, 18 y 19 y anexo 3, Análisis e interpretación de entrevista realizada al gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora del hotel Cardedeu pregunta N° 13).

E. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

- El diagnóstico de la situación actual en las que se encuentran el hotel Cardedeu, permitió conocer como es el panorama de los procesos que se llevan a cabo mediante el mejoramiento de los servicios que ofrece en relación a la filosofía organizacional, políticas a establecer en el desempeño de las actividades, equipos de trabajos para los servicios que dan como son los eventos, la programación que aplican y todas aquellas fortalezas y debilidades que enfrentan en el desarrollo de sus actividades.
- El diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios para el hotel Cardedeu S.A. de C.V. pretende proveer los lineamientos objetivos (establecidos mediante los análisis de la institución en general), que sirvan de guía en los procesos que aplican a los servicios para el mediano y largo plazo.
- La investigación realizada proveerá información para que el hotel la pueda utilizar para establecer parámetros en los cuales den un mejoramiento a los procesos que aplican a los servicios que ofrecen.

F. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la investigación se presentaron ciertas dificultades que obstaculizaron su realización en el tiempo establecido, entre los cuales podemos mencionar:

- Con respecto al número de personas con los que cuenta el hotel, según la información proporcionada por el gerente general son aproximadamente 120 de los cuales solo de 20 a 50 personas intervienen de forma permanente en la realización de los servicios que se llevan a cabo, y sobre todo la debilidad que manifestaron los gerentes de operaciones y de eventos de la institución es la contratación de personal eventual; ya que a su vez son personas que aún están realizando actividades académicas, de los que carecen de experiencia y dificultan a su vez el desarrollo de los servicios, ya que no cuenta con la experiencia necesaria para la realización de dichas actividades.
- El tiempo que se llevó a cabo para la recopilación de información se extendió desde el momento de aprobación de los instrumentos de investigación, debido a que la institución no daba la autorización por parte de la gerencia para ir a recabar la información, y los gerentes que se entrevistaron, así como a los empleados estaban realizando

actividades relacionadas con la institución, por lo que el tiempo de respuesta fue demasiado largo.

- De igual manera, otra de las limitaciones fue la programación del horario de trabajo de los empleados de la institución, ya que, al momento de recopilar la información a través de los instrumentos, no se pudo llevar a cabo al total del personal que labora de forma permanente.

G. CONCLUSIONES.

Según lo establecido en el diagnóstico sobre la situación actual del hotel Cardedeu en materia de mejoramiento de los servicios, se concluye:

1. Se estableció que en el hotel, un gran número de empleados tienen conocimiento de la misión y visión de la institución en el cual identifican la razón de ser y hacia dónde quiere llegar, así como también tienen presente los valores organizacionales que fortalecen las relaciones interpersonales de los empleados en el desarrollo de sus actividades y sobre todo los lineamientos a seguir que dictan las políticas organizacionales para el mejoramiento de sus actividades y dar un valor agregado al puesto y que sirven para una mejor planeación de servicios, sin embargo hay una minoría de los empleados que desconocen la misión y visión, valores con los que cuentan y las políticas internas conllevando a que se presente deficiencias en al momento de llevar a cabo un evento a realizar.
2. Se determinó que existen diferentes servicios de los cuales el hotel ofrece, en el cual son su fuerte los eventos sociales dentro de los cuales se encuentran bodas, cumpleaños, bautizos, etc. Además, ofrecen servicios de eventos corporativos, hospedaje, alimentación, entre otros. Para que estos eventos se lleven a cabo cuentan con equipos de trabajo que facilitan la realización de los mismos en donde les da lineamiento de manera semanal y mensual cuando se acerca eventos que hará el hotel.
3. La programación con las que se dan los eventos del hotel Cardedeu son de manera semanal en donde se explican los lineamientos a seguir al evento a celebrarse y ante todo, los involucrados reciben capacitación para dar un mejor servicio en la ejecución de los mismos.

4. Si bien es cierto existen pasos a seguir previo, durante y después de la realización de eventos se determinó que los pasos se dan de manera escrita y que no los poseen mediante un programa de software lo cual puede dificultar eventos de gran magnitud en lo que involucre más recursos humanos y materiales.
5. También se observó que los empleados tienen un conocimiento de un plan estratégico y ha habido cambios en el último año en el hotel sobre todo en la reasignación de tareas, innovación en la imagen corporativa y dan poco interés a la inversión de la tecnología lo que puede ser una amenaza a largo plazo.

H. RECOMENDACIONES.

Después de haber realizado el diagnóstico de la situación actual de los procesos que se llevan a cabo en el mejoramiento de los servicios del hotel Cardedeu, se recomienda lo siguiente:

1. Reestructurar la misión y visión de la organización para que cuenten con elementos que son de suma importancia de manera específica y realizable y de esta manera, sirva para que todos los empleados conozcan la razón de ser de la institución, los valores con los que cuentan y los lineamientos para el mejor desempeño de las actividades.
2. Se recomienda que los equipos de trabajo estén cada día más actualizado a los cambios que se vayan dando y se involucren en más en los eventos que se vayan realizando en el hotel y dar más inversión en nuevos servicios para que los clientes lo puedan ver como atractivo.
3. Establecer más puntos de acción al momento de programa capacitaciones en donde se manifiesten las acciones que deben mejorar en las actividades y en los eventos en donde participen sea de beneficioso para el hotel.
4. Aprovechar las herramientas informáticas sobre de gestión en donde se manifiesten los pasos a seguir en la realización de eventos en donde involucren recurso humano y material y dichos elementos sea de utilidad en el prestigio a la institución hacia el mediano y largo plazo.

5. Implementar un plan estratégico bajo un enfoque gerencial con el propósito de mejorar los procesos que se dan en los servicios que ofrece el hotel sobre todo lo relacionado a los eventos utilizando recursos humanos, financieros y tecnológicos para el logro de los objetivos a largo plazo.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V UBICADO EN EL MUNICIPIO EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

A. IMPORTANCIA.

Es fundamental el diseño y ejecución de un plan estratégico, ya que servirá para que el Hotel Cardedeu S.A de C.V. a través de las fases del proceso gerencial, logre cumplir con los objetivos, metas y su filosofía organizacional de forma general hacia el largo plazo.

Así como también ayudará a mejorar los elementos que intervienen de forma constante para la ejecución de cada uno de los servicios que realiza el mismo. Además, se contribuirá al desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores, a través de capacitaciones y así disminuir las deficiencias identificadas en la realización del diagnóstico.

B. OBJETIVOS.

1. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un Plan Estratégico para el mejoramiento y estandarización de los servicios del Hotel Cardedeu S.A. de C.V.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Elaborar un Plan Estratégico para el mejoramiento de los servicios.
- Presentar al hotel posibles reestructuraciones de los factores evaluados que afectan la calidad de los servicios.
- Proporcionar al hotel un elemento tecnológico que contribuya de forma constante al mejoramiento de los servicios que se ofrecen, y a su vez desarrollar nuevas habilidades y competencias para los trabajadores.

C. JUSTIFICACIÓN.

La propuesta de un plan estratégico para el hotel Cardedeu consiste en proveer una herramienta administrativa a través de las fases del proceso gerencial, en el cual se rediseñará la filosofía organizacional, se plantearán diversos objetivos estratégicos, automatización de los procesos mediante un software de gestión que va encaminado a dar un mejoramiento de los servicios y se adapten a la situación actual que vive el hotel.

En dicho contexto, que para el diseño del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del hotel Cardedeu se hizo un estudio previo en donde se recabo información de la situación actual en materia de los procesos que aplican desde la planeación hasta la ejecución de los servicios.

D. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

1. MISIÓN.

El enunciado de la misión debe incluir elemento o aspectos fundamentales de la empresa y distinguirlas de otras similares, tales elementos son los siguientes:

- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cuáles son los servicios que ofrece?
- ¿Cuál es su tecnología?
- ¿Cuáles son sus valores o principios?
- ¿Qué le preocupa de sus trabajadores?

Actualmente la misión del hotel Cardedeu S.A. de C.V. carece de estos elementos antes mencionados, por lo tanto, se propone la siguiente definición:

Misión: somos una empresa que ofrece ciertos servicios con altos estándares de calidad, aplicando la tecnología en los procesos y una fuerza laboral calificada, a su vez actuando con ética y transparencia y exceder las expectativas de los clientes con cada experiencia.

2. VISIÓN

Establecer la visión de una empresa permite enfocar hacia donde se dirige la institución, el esfuerzo que dan sus empleados; es decir, facilita los establecimientos de objetivos, formulación de estrategias y ejecución de tareas con exactitud para dar un entendimiento en toda la organización.

Las principales preguntas que se deben responder en la visión de una empresa son las siguientes:

- ¿Qué se quiere llegar a ser?
- ¿Hacia dónde se dirige?
- ¿Cuál es la imagen que se quiere proyectar a futuro?
- ¿Cuáles son sus aspiraciones?

Además, la visión de una empresa de ser lo medible, atractiva, estratégica, entendible e inspiradora para que los empleados de la institución la comprendan.

Actualmente la visión del hotel Cardedeu S.A de C.V. cumple con todos esos parámetros por lo cual se va dejar y el enunciado es el siguiente:

Visión: Ser una empresa líder delante de la competencia, mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro talento humano y el servicio personalizado ofrecido en nuestros restaurantes, eventos y hotel.

3. VALORES.

El establecimiento de valores dentro de la empresa permite mantener principios que guíen la conducta de los empleados y dar una buena imagen de la organización a nivel externo, para la fijación de estos se debe de considerar estos dos aspectos:

- Que se refieran al posicionamiento de la empresa.
- Que tengan relación al establecimiento de estos.

Los valores con los que cuenta el hotel Cardedeu S.A de C.V cuentan con ciertos elementos de los cuales indican el posicionamiento y se relacionan entre sí, sin embargo, se van a reestructurar con el objetivo que los empleados tengan una guía a seguir para mejorar sus actividades y los clientes conozcan los servicios que ofrece para que la empresa logre los objetivos.

- a. **Integridad:** actuamos con integridad en todo lo que hacemos para dar un buen servicio dado a que sin integridad los fundamentos de los negocios y la vida se desmoronan.

- b. Respeto:** fomentamos el respeto entre los empleados que laboran en la institución, así como a los clientes que utilizan nuestro servicio, conservando este como valor fundamental de una sana convivencia mutua.
- c. Espíritu de servicio:** fomentamos en cada uno de nuestro empleado la cultura de servicio para que se acompañe de un buen trato y respeto hacia los clientes.
- d. Calidad:** realizamos diferentes cosas desde la primera vez para que los clientes tenga una experiencia cuando visitan nuestras instalaciones e interactuamos con ellos al momento que utilizan nuestros servicios.
- e. Excelencia:** realizamos cada una de nuestras actividades con esmero y dedicación en donde la exigencia es nuestro punto para planificar y organizar las mejores acciones para obtener mejores resultados.
- f. Trabajo en equipo:** Cardedeu cuenta con un equipo de personas dispuestas ayudar a las comunidades en mejorar las condiciones de vida de las generaciones futuras en concepto de educación, bienestar y conservación.
- g. Eficiencia:** promovemos en todos los niveles jerárquicos del hotel el mejor uso de los recursos materiales, financieros, económicos y humanos en donde se fomenta la optimización de cada uno de ellos.
- h. Logros:** Cardedeu como institución nos sentimos orgulloso como marca de tener el premio BID BIENAL IBEORAMERICANA de 2012.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

La realización y ejecución de un Plan Estratégico para el mejoramiento de los servicios del hotel Cardedeu S.A. de C.V. requiere que la estructura orgánica del mismo, cuente con los elementos necesarios que sirvan para llevar a cabo de una mejor manera cada uno de los servicios ofrecidos a los diferentes clientes, de igual manera la verificación en el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como también determinar el nivel jerárquico de cada una de las unidades administrativa de la organización.

En la actualidad Cardedeu no cuenta con un organigrama en donde se detalla los niveles jerárquicos de cada uno de los cargos de los que está conformado el mismo (Ver figura N°2 Capítulo I), no cuenta con una unidad que es esencial para llevar a cabo la implementación del plan estratégico propuesto (Gerencia de Eventos) para ello se realizará una reestructuración del organigrama, es decir agrupar y coordinar cada uno de ellos según las actividades correspondientes, de igual manera la jerarquía correspondiente para la unidad de mando, así mismo se propone incluir la Junta directiva del hotel que lo integraran los dueños y accionistas con el fin de:

- Velar y proteger las acciones de la empresa
- Aumentar las utilidades y rendimientos de los intereses del hotel
- Brindar seguridad y estabilidad a los clientes
- Seleccionar el personal idóneo
- Posicionar al hotel en el mercado
- Establecer políticas en los procesos de los servicios que ofrece el hotel.

A continuación, se presenta la estructura orgánica propuesta:

Descripción de simbología.

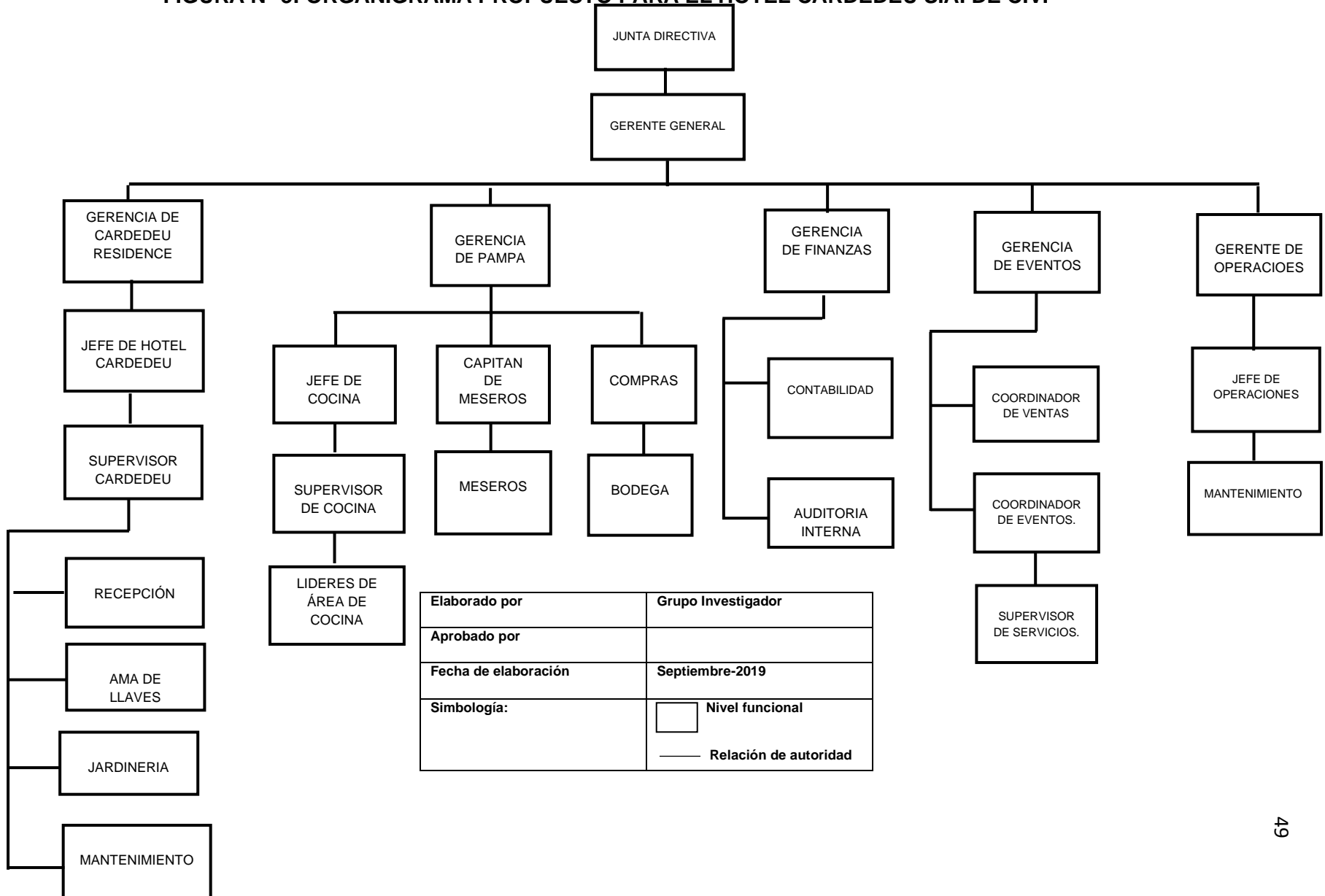
Relación de autoridad (—)

La autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea para cada departamento o grupo permitiendo establecer la relación de subordinación entre las distintas unidades que aparecen en el organigrama desde los superiores, en este caso el gerente general. Esta relación representa que los administrativos son directamente responsables de la cadena de mando para alcanzar los objetivos del hotel Cardedeu S.A. de C.V.

Nivel funcional (□)

Los cuadrados simbolizan cada una de las funciones que conforman al hotel Cardedeu S.A. de C.V., se presenta las áreas de: Gerencia de Cardedeu Residence, Gerencia de Pampa, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Eventos y Operaciones y cada una de sus dependencias.

FIGURA N° 3: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.



Elaborado por	Grupo Investigador
Aprobado por	
Fecha de elaboración	Septiembre-2019
Simbología:	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px; margin-right: 5px;"></div> Nivel funcional </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin-right: 5px;"></div> Relación de autoridad </div>

5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Para la realización y ejecución de los objetivos planteados para el plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del hotel Cardedeu, se recomienda crear una Gerencia de Eventos, en el cual tendrá como función principal negociar, coordinar y promover las actividades sociales, empresariales y familiares.

De igual manera organizar el lugar según la actividad a realizar, tener un amplio conocimiento y control para ejecutar todo lo relacionado a la planificación, organización y publicidad. Así como también tener en claro cuál es el público objetivo, desarrollar las herramientas adecuadas para mostrar cada uno de los diferentes servicios que ofrece Cardedeu y detallar los diferentes precios que conlleva cada uno de ellos, así como también acoplar cada uno de ellos según las exigencias de cada uno de los clientes.

La Gerencia de Eventos será la encargada de realizar las siguientes funciones:

- ✓ Planear de manera sistemática cada uno de los diferentes servicios adquiridos por parte de los diferentes clientes.
- ✓ Organizar cada una de las funciones que conlleva dichos servicios.
- ✓ Controlar que las actividades a realizar sigan los lineamientos antes planeados.
- ✓ Realizar un presupuesto de forma detallada según el servicio contratado.

CUADRO N° 2: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Gerencia de Eventos	
Título del puesto	Gerente de Eventos
Título del puesto del jefe inmediato	Gerente General
Departamento	Gerencia de Eventos
1. Propósito del puesto	
Planear, Organizar, Controlar y Dirigir cada una de las actividades relacionadas a la prestación de servicios para los diferentes tipos de eventos que ofrece Cardedeu.	
2. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear el trabajo de contratación y ejecución de eventos. ✓ Organizar cada una de las actividades a ejecutar para la realización del evento. ✓ Controlar que las actividades planteadas se lleven a cabo de manera ordenada. 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar el progreso de la planificación del evento. ✓ Realizar un presupuesto de todo lo referente a la contratación y ejecución del evento. ✓ Crear una red de contacto con distribuidores, establecimientos y proveedores locales. ✓ Cumplir con las políticas de seguridad y los lineamientos del establecimiento donde se llevará a cabo el evento. ✓ Crear canales de comunicación con el cliente.
3. Competencias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aptitudes para la comunicación verbal y escrita. ✓ Aptitudes para la gestión de proyectos. ✓ Aptitudes para la planificación. ✓ Aptitudes para redactar informes. ✓ Hablar un según idioma (además del español). ✓ Capacidad para trabajar en equipo. ✓ Capacidad para trabajar bajo presión. ✓ Capacidad para resolver problemas. ✓ Capacidad para organizar.
4. Conocimientos Requeridos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar técnicas de organización de eventos y relaciones públicas. ✓ Manejo de equipo y sistema informático, especiales para la organización de eventos. ✓ Desarrollo de presupuesto. ✓ Aplicar técnicas de marketing, ventas y promoción de negocios con proveedores y clientes.
5. Educación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciatura en marketing y publicidad. ✓ Técnico en Mercadotecnia. ✓ Diplomado en sistemas informáticos. ✓ Diplomado en idioma ingles intermedio.
6. Experiencia Laboral.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo dos años de experiencia laboral en puestos similares.

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

6. MATRIZ FODA.

CUADRO N° 3: MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocimiento de la misión y visión por parte de los empleados. 2) Los trabajadores poseen valores éticos y profesionales. 3) Divulgación de lineamientos a seguir para cada una de las actividades que se realizan en el hotel. 4) Amplia gama de servicios para la disposición de los diferentes clientes. 5) Participación de los empleados en la realización de cada uno de los diferentes servicios. 6) Coordinación y distribución de equipos de trabajo por parte del hotel. 7) Capacitación para los trabajadores para un mejor desempeño. 8) Cumplimiento efectivo de la programación de eventos. 9) Asignación de puestos claves para la realización de los diferentes servicios. 10) El diseño de las instalaciones ofrece un amplio lugar para el desarrollo de los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desconocimientos de programación de los servicios por parte de los trabajadores eventuales. 2) El hotel no posee herramientas informáticas para la realización de los eventos. 3) El hotel no cuenta con suficiente personal de planta para la realización de eventos. 4) No se tiene acceso directo al lago por parte de los diferentes clientes, desde una zona específica. 5) Problema acústico en el salón donde se ejecutan los diferentes eventos. 6) No realizan encuestas de manera constante a los diferentes clientes sobre los servicios adquiridos.

<p>11) Ubicación geográfica estratégica.</p> <p>12) En cada área de trabajo prevalece buena relación laboral entre cada trabajador.</p>	
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo turístico de la zona. 2) Publicidad para darse a conocer en la zona. 3) Los turistas tienen la oportunidad de desarrollar diferentes actividades recreativas en la zona. 4) La posibilidad de nuevas alianzas con proveedores. 5) El lago de Coatepeque se ha convertido en un lugar habitual para visita turística y de eventos. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La carretera en la que se da acceso al hotel está en malas condiciones. 2) Falta de iluminación en el acceso. 3) La inseguridad en la zona donde está ubicado el hotel. 4) Condiciones climáticas desfavorables. 5) Escases de materias primas para la elaboración de menús en (septiembre - diciembre). 6) Situación económica afecta a la industria hotelera. 7) Compromisos personales por parte de los trabajadores eventuales.

	8) Contaminación ambiental en el lago de Coatepeque.
--	--

Fuente: Elaborado por grupo investigador e información proporcionada por el hotel Cardedeu.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos son los resultados específicos en donde una empresa intenta lograr para cumplir con la misión, por otro lado, representa la base que indica el camino a seguir para alcanzar el éxito de la entidad.

Luego de haber identificado mediante el análisis realizado al hotel Cardedeu S.A de C.V se propone los siguientes objetivos estratégicos:

- 1) Incrementar nuestro número de servicios que ofrecemos a nuestros clientes.
- 2) Posicionar al hotel como uno de los principales sitios para vacacionar a turistas nacionales e internacionales.
- 3) Modernizar e innovar de forma constante la tecnología que se aplica en los procesos de planificación de los servicios a ofrecer.
- 4) Mantener un mayor control en la ejecución de los servicios.
- 5) Fortalecer la imagen hacia el cliente, y ser un icono hacia la comunidad en general, enfocada a una responsabilidad social.

Los 5 objetivos estratégicos fueron asociados a la misión y visión propuestos para el hotel sujeto a la realidad en la que se desenvuelven y apegados con el quehacer operacional y funcional de la misma.

8. METAS.

Para poder alcanzar los objetivos que se propone toda institución es necesario contar con metas que proporcionen los mecanismos a seguir para poder logra cada uno de estos.

Con el resultado que se ha establecido en la reestructuración de la matriz FODA (ver cuadro N°3) y el establecimiento de los objetivos estratégicos conforme a la misión y visión propuestas, se proponen 3 metas las cuales se observan en el siguiente cuadro:

Matriz de relación de objetivos estratégicos y metas para el mejoramiento de los procesos y ejecución de los servicios.

Plan estratégico 2020-2024

CUADRO N° 4: METAS

METAS	META 1	META 2	META 3
OBJETIVOS	Mejorar los procesos de planificación y ejecución de los servicios que se ofrecen en el hotel.	Lograr un buen posicionamiento como hotel sobre los competidores.	Mantener en nuestros servicios los estándares de calidad para dar un gran valor para los usuarios del hotel.
OBJETIVO 1	X	X	X
Incrementar nuestro número de servicios que ofrecemos a nuestros clientes.			
OBJETIVO 2		X	X
Posicionar al hotel como un lugar en donde vacacionen los turistas nacionales e internacionales			
OBJETIVO 3	X	X	
Modernizar e innovar constantemente la tecnología que se aplica en los procesos de planificación de los servicios a ofrecer.			
OBJETIVO 4	X	X	
Mantener un control en la ejecución de los servicios.			
OBJETIVO 5		X	X

Fortalecer la imagen hacia el cliente y ser un icono hacia la comunidad en general enfocada a una responsabilidad social.			
---	--	--	--

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

E. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS SEGÚN ANÁLISIS FODA.

Para poder desarrollar este tipo de estrategias se utilizará como insumo la herramienta administrativa FODA (ver cuadro N°3), en donde se establecerán estrategias que servirán para dar un mejoramiento a los procesos en la planificación y ejecución de los servicios que se dan en el hotel Cardedeu S.A. de C.V., estas estrategias serán las siguientes:

- Estrategias reactivas: se dará mediante la maximización de las fortalezas y la minimización de las amenazas.
- Estrategias adaptivas: minimización de las debilidades y maximización de las oportunidades.

Esta herramienta administrativa hace el cruce de variables (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) para el establecimiento de estrategias ya que busca contemplar en ellos lo relacionado a lo interno y externo de la entidad.

HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.
CUADRO N° 5: ESTRATEGIAS REACTIVAS

ESTRATEGIAS REACTIVAS									
AMENAZAS		A 1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
FORTALEZAS		La carretera en la que se da acceso al hotel está en malas condiciones.	Falta de iluminación en el acceso hacia el hotel.	La inseguridad en la zona donde está ubicado el hotel.	Condiciones climáticas desfavorables	Escases de materias primas para la elaboración de menús en (septiembre - diciembre).	Situación económica afecta a la industria hotelera.	Compromisos personales por parte de los trabajadores eventuales.	Contaminación ambiental en el lago de Coatepeque.
F1	Conocimiento de la misión y visión por parte de los empleados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer las gestiones necesarias con las autoridades respectivas para el mejoramiento de la seguridad tanto de acceso como de la zona en general (F11) y (A1, A2, Y A3). 2. Incrementar los filtros dentro del proceso de selección del personal, para contar con los colaboradores más disponibles e idóneos para las actividades del hotel. (F1, F2, F3) Y (A6, A7). 3. Construcción de un salón/espacio cerrado para la realización de eventos durante época lluviosa. (F10) Y (A4, A8). 4. Aumentar la cartera de proveedores de materia prima y recursos en general para poder abastecer la demanda de la temporada alta (Septiembre – Diciembre) (F8, F9) Y (A5). 							
F2	Los trabajadores poseen valores éticos y profesionales.								
F3	Divulgación de lineamientos a seguir para cada una de las actividades que se realizan en el hotel.								
F4	Amplia gama de servicios para la disposición de los diferentes clientes.								
F5	Participación de los empleados en la realización de cada uno de los diferentes servicios.								
F6	Coordinación y distribución de equipos de trabajo por parte del hotel.								
F7	Capacitación para los trabajadores para un mejor desempeño.								
F8	Cumplimiento efectivo de la programación de eventos.								
F9	Asignación de puestos claves para la realización de los diferentes servicios.								
F10	El diseño de las instalaciones ofrece un amplio lugar para el desarrollo de los servicios.								
F11	Ubicación geográfica estratégica.								
F12	En cada área de trabajo prevalece buena relación laboral entre cada trabajador.								

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.
CUADRO N° 6: ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS.

OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS				
		O1	O2	O3	O5	O6
DEBILIDADES		Desarrollo turístico de la zona.	Publicidad para darse a conocer en la zona.	Los turistas tienen la oportunidad de desarrollar diferentes actividades recreativas en la zona.	La posibilidad de nuevas alianzas con proveedores.	El lago de Coatepeque se ha convertido en un lugar frecuente para visitas turísticas y realización de eventos.
D1	Desconocimientos de programación de los servicios por parte de los trabajadores eventuales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar procesos de inducción para los trabajadores eventuales a través de diferentes equipos de trabajo para áreas específicas. (D1, D3) Y (O1, O6). 2. Realizar alianzas con agentes turísticos de la zona, con el fin de generar nuevas experiencias a los clientes. (D4, D5) Y (O3, O6). 3. Establecer herramientas de opinión para mejorar las experiencias de los clientes y dar a conocer los servicios. (D6) Y (O2) 				
D2	El hotel no posee herramientas informáticas para la realización de los eventos.					
D3	El hotel no cuenta con suficiente personal de planta para la realización de eventos.					
D4	No se tiene acceso directo al lago por parte de los diferentes clientes, desde una zona específica.					
D5	Problema acústico en el salón donde se ejecutan los diferentes eventos.					
D6	No realizan encuestas de manera constante a los diferentes clientes sobre los servicios adquiridos.					

Fuente: Elaborado por grupo investigador

F. DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.

Considerando la situación actual que vive el hotel Cardedeu S.A. de C.V. y habiendo evaluado el factores internos y externos que afectan la realización de cada una de sus actividades en la planificación y ejecución de los servicios, conforme a eso se realiza una clasificación de las estrategias previamente elaboradas de acuerdo a los elementos que compone el proceso gerencial (planeación, organización, dirección y control), para que se incluyan en el plan estratégico para el mejoramiento de los servicios, y se implemente a largo plazo.

A continuación, se describe cada una de las estrategias que se considera necesarias y que representa una oportunidad para el hotel ya que esto puede mejorar su posicionamiento en comparación a la competencia y mejorar los procesos que se llevan a cabo en la planificación y ejecución de los servicios.

1. PLANEACIÓN.

Las siguientes estrategias se desarrollan para la planeación de los pasos a seguir en la ejecución de los servicios actuales, con el fin de dar un mejoramiento de los procesos.

a) *Objetivo.*

Identificar la mejor estrategia que va enfocado a un mejoramiento de la planeación de los procesos de los servicios.

b) *Estrategias.*

i. Hacer las gestiones necesarias con las autoridades respectivas para el mejoramiento de la seguridad tanto de acceso como de la zona en general.

- Descripción.

Hacer las gestiones necesarias con las autoridades en donde se den convenios con instituciones que brinden los servicios de seguridad y acceso a la zona para que los usuarios se sientan en confianza y puedan disfrutar de los servicios que se ofrecen en el hotel.

- **Objetivos.**

Realizar convenios con instituciones que brinden mecanismos que den una mejor seguridad tanto de acceso como de la zona en donde se encuentra el hotel.

- **Actividades a realizar:**

- ✓ Realizar una investigación de las principales causas que se dan de la inseguridad en la zona.
- ✓ Evaluación de las causas resultantes de la inseguridad en la zona.
- ✓ Identificación de las instituciones que brindan los servicios de seguridad.
- ✓ Realización reuniones con esas instituciones en donde se expresen las diferentes causas de inseguridad.
- ✓ Establecimiento de convenios con las instituciones que brindan servicios de seguridad.
- ✓ Determinación de lineamiento a seguir en donde se detallen las actividades que se tendrán con dichas instituciones para brindar al usuario una mejor seguridad y de acceso al hotel.

ii. **Generar procesos de inducción para los trabajadores eventuales a través de diferentes equipos de trabajo para áreas específicas.**

- **Descripción**

Esta estrategia se relaciona con la anterior ya que al establecer alianzas con las instituciones que brinden seguridad, esto aumentaría la cantidad de usuarios y por ende se va a necesitar personal eventual para que realicen ciertas actividades en áreas específicas relacionadas a la planificación y ejecución de los servicios. Dichas contarán con cierta inducción a través de equipos de trabajos en donde se detallan los lineamientos a seguir en cada una de sus funciones a realizar con el propósito que el cliente se sienta satisfecho en los servicios que se dan en el hotel.

- **Objetivos.**

Establecer mecanismos de procesos de inducción en donde se especifiquen las actividades a seguir para los trabajadores eventuales por medio de equipos de trabajo.

- **Actividades a realizar:**

- ✓ Investigación de la existencia de procesos de inducción actuales que se le da a los trabajadores eventuales en el hotel.
- ✓ Identificación de las actividades que realizan los trabajadores eventuales conforme a los procesos de inducción actual que se da en el hotel.
- ✓ Conformación de equipos de trabajo en donde se involucre el personal eventual contratado para que realice diferentes actividades enfocadas a la planificación y ejecución de los servicios ofrecidos en el hotel.

2. ORGANIZACIÓN.

Las siguientes estrategias se elaboran para establecer ciertos pasos que involucren selección de personal, contando con colaboradores más disponibles e idóneos para las actividades del hotel, aumentar la cartera de materias primas y recursos generales y establecer alianzas estratégicas con agentes turísticos.

a) *Objetivo.*

Identificar las estrategias que van enfocado a establecer pasos de selección de personal idóneo para las actividades del hotel, aumentar la cartera de proveedores de materia prima y fortalecer alianzas con agentes turísticos de la zona.

b) *Estrategias.*

- i. **Incrementar los filtros dentro del proceso de selección del personal, para contar con los colaboradores más disponibles e idóneos para las actividades del hotel.**

Descripción.

Diseñar un proceso de selección más exhaustivo para la selección del personal, especialmente el eventual, puesto que, según lo externado por el Gerente de Operaciones, la mayoría de ellos son personas que son estudiantes o por motivos personales no pueden ayudar en las actividades para las que se les convoca. Todo esto con el único fin de poder tener una cartera de colaboradores fiel a la empresa y sobre todo con los estándares de calidad que se esperan.

Objetivo.

Mejorar el proceso de selección de personal, especialmente al personal eventual del hotel, con el fin de elegir a aquellos que estén más disponibles y cumplan los estándares de calidad para la realización de las actividades respectivas.

Actividades a realizar

- ✓ Definir aquellas áreas donde se necesita apoyo de personal eventual dependiendo del tipo y magnitud del evento que se esté planificando.
- ✓ Definir el/los perfiles de los colaboradores para las áreas respectivas donde se necesite apoyo.
- ✓ Diseñar herramientas virtuales que ayuden a definir con mayor certeza a los candidatos.
- ✓ Hacer convocatoria de candidatos
- ✓ Revisar perfiles enviados por los candidatos
- ✓ Realización de entrevistas personales con los candidatos.
- ✓ Seleccionar candidatos.

ii. Aumentar la cartera de proveedores de materia prima y recursos en general para poder abastecer la de demanda de la temporada alta (septiembre – diciembre).

Descripción.

Según los datos proporcionados por la empresa, los meses entre septiembre y diciembre son los de mayor demanda, aumentando paulatinamente en cada mes conforme se acerca el fin de año. Por lo que es necesario aumentar la cartera de proveedores ya sea nacionales o extranjeros que ayuden a dar abastecimiento no solo de materia prima, si no, de recursos en general para cubrir la demanda.

Objetivo: Cubrir el alza de la demanda de clientes en la época de septiembre a octubre con el fin de mantener los estándares de calidad en la experiencia del cliente.

Actividades a realizar:

- ✓ Investigar sobre distintos proveedores de todos los recursos que se necesitan para la realización normal de las actividades.

- ✓ Evaluar cada uno de los proveedores desde la óptica financiera y operativa.
- ✓ Seleccionar los proveedores idóneos.

iii. Realizar alianzas con agentes turísticos de la zona, con el fin de generar nuevas experiencias a los clientes.

Descripción.

En la realización de la investigación de campo, se logró determinar que no existe una gran cohesión entre los 4 rubros que conforman el hotel Cardedeu, en ese sentido, se propone la alianza con agentes turísticos de la zona para la realización de nuevas y mejores experiencias para los clientes, especialmente aquellos que hacen uso de Cardedeu Residence. Paquetes de excursiones para el volcán de Ilimatepec, Cerro Verde, Volcán de Izalco, alquiler de motos acuáticas para hacer uso en el lago, etc. que pueden ser un valor agregado para los clientes.

Objetivo: Generar experiencias más atractivas para los clientes.

Actividades a realizar:

- ✓ Evaluar los diversos atractivos que ofrece la localidad y las cercanías del hotel.
- ✓ Seleccionar los atractivos turísticos.
- ✓ Contactar con agencias turísticas locales o de San Salvador que ofrezcan servicios que se adapten a los atractivos seleccionados.
- ✓ Ponerse en contacto con las agencias.
- ✓ Reunirse con las agencias y llegar a un acuerdo con ellas

3. DIRECCIÓN.

Se realiza la siguiente estrategia para lograr tener una mayor efectividad en las actividades de los servicios, así como también una mayor satisfacción por parte de los diferentes clientes que contratan los servicios de Cardedeu.

a) Objetivo.

Generar una mayor satisfacción de los clientes en la contratación y ejecución de los diferentes servicios que ofrece Cardedeu.

b) Estrategias.**i. Construcción de un salón/espacio cerrado para la realización de eventos durante época lluviosa.****Descripción.**

Realizar la construcción de un salón/espacio cerrado, para el desarrollo de las actividades que involucren realizar presentaciones que se tengan que efectuar de forma momentánea, es decir, la preparación de comida a la vista, para que puedan observar y degustar los diferentes clientes, y así generar un mayor aporte a la comodidad de los mismos.

Objetivo.

- ✓ Satisfacer las demandas exigidas por los diferentes clientes en la contratación y ejecución de los servicios.

Actividades a realizar.

- ✓ Saber el espacio territorial con el que cuenta disponible Cardedeu.
- ✓ Diseñar un plano detallando la información del espacio exacto a ocupar.
- ✓ Evaluar y elegir la zona específica en donde se llevará a cabo la construcción.
- ✓ Cotizar en diferentes empresas el costo de la inversión en la construcción del salón/espacio a ocupar.
- ✓ Determinar el tiempo en que se llevará a cabo la construcción.
- ✓ Fijar el espacio a ocupar con respecto a las herramientas y materiales a utilizar por parte de la empresa constructora.
- ✓ Establecer nuevos precios de venta de los servicios que involucran los costos de inversión.

4. CONTROL.

La siguiente estrategia se realiza para evaluar el desarrollo general de los servicios que ofrece Cardedeu a los diferentes clientes y así poder brindar una mayor satisfacción a los mismos.

a) *Objetivo.*

Conocer la opinión de los diferentes clientes, y así poder brindar un mejor servicio a los mismos.

b) *Estrategias.*

i. Establecer herramientas de opinión para mejorar las experiencias de los clientes.

Descripción.

Realizar a los clientes encuestas de opinión ya sea de forma física o virtual, para conocer sus puntos de vista acerca de/los servicios brindados por parte de Cardedeu, y así poder mejorar para brindar un mejor servicio.

Actividades.

- ✓ Realizar una guía de opinión en la cual estará descrito aquellos puntos en referencia a los servicios realizados por parte de Cardedeu.
- ✓ Establecer la forma en que se llevará a cabo la guía de opinión (física/virtual).
- ✓ Determinar el costo que incurrirá determinada guía.

HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.

CUADRO N° 7: MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS

OBJETIVOS	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETVO 3	OBJETVO 4	OBJETIVO 5
ESTRATÉGIAS	Incrementar nuestro número de servicios que ofrecemos a nuestros clientes.	Posicionar al hotel como un lugar en donde vacacionen los turistas nacionales e internacionales	Modernizar e innovar constantemente la tecnología que se aplica en los procesos de planificación de los servicios a ofrecer.	Mantener un control en la ejecución de los servicios.	Fortalecer la imagen hacia el cliente y ser un icono hacia la comunidad en general enfocada a una responsabilidad social.
PLANEACIÓN					
Hacer las gestiones necesarias con las autoridades respectivas para el mejoramiento de la seguridad tanto de acceso como de la zona en general.		X			
Generar procesos de inducción para los trabajadores eventuales a través de diferentes equipos de trabajo para áreas específicas.		X			X
ORGANIZACIÓN		X	X	X	

Incrementar los filtros dentro del proceso de selección del personal, para contar con los colaboradores más disponibles e idóneos para las actividades del hotel.					
Aumentar la cartera de proveedores de materia prima y recursos en general para poder abastecer la de demanda de la temporada alta (Septiembre – Diciembre)		X		X	
Realizar alianzas con agentes turísticos de la zona, con el fin de generar nuevas experiencias a los clientes.	X	X	X	X	
DIRECCIÓN					
Construcción de un salón/espacio cerrado para la realización de eventos durante época lluviosa		X			
CONTROL					X
Establecer herramientas de opinión para mejorar las experiencias de los clientes.				X	

Fuente: Elaborado por grupo Investigador

G. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.

Se debe identificar el/los responsables involucrados para la ejecución de cada una de las actividades definidas en el proceso gerencial, y estableciendo el tiempo en que se llevara a cabo cada una de ella.

Se espera que dichas estrategias sirvan como base para cumplir las necesidades que se dan en los procesos de planificación y ejecución de los servicios que ofrece Cardedeu, hacia cada uno de los diferentes clientes.

Así como también, establecer nuevos convenios con otras instituciones tanto del sector público y privado para la realización de diferentes actividades que sirvan para promover el turismo en la zona.

HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V

CUADRO N° 8: DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS					
				2020	2021	2022	2023	2024	
PLANEACIÓN	1- Hacer las gestiones necesarias con las autoridades respectivas para el mejoramiento de la seguridad tanto de acceso como de la zona en general.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una investigación de las principales causas que se dan de la inseguridad en la zona. ✓ Evaluación de las causas resultantes de la inseguridad en la zona. ✓ Identificación de las instituciones que brindan los servicios de seguridad. ✓ Realización reuniones con esas instituciones en donde se expresen las diferentes causas de inseguridad. ✓ Establecimiento de convenios con las instituciones que brindan servicios de seguridad. ✓ Determinación de lineamiento a seguir en donde se detallen las actividades que se tendrán con dichas instituciones para brindar al usuario una mejor seguridad y de acceso al hotel. 	Gerencia general y de Eventos						

	<p>2- Generar procesos de inducción para los trabajadores eventuales a través de diferentes equipos de trabajo para áreas específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigación de la existencia de procesos de inducción actuales que se le da a los trabajadores eventuales en el hotel. ✓ Identificación de las actividades que realizan los trabajadores eventuales conforme a los procesos de inducción actual que se da en el hotel. ✓ Conformación de equipos de trabajo en donde se involucre el personal eventual contratado para que realice diferentes actividades enfocadas a la planificación y ejecución de los servicios ofrecidos en el hotel. 	<p>Gerencia general y de Eventos</p>					
--	---	--	--------------------------------------	--	--	--	--	--

ORGANIZACIÓN	<p>1- Incrementar los filtros dentro del proceso de selección del personal, para contar con los colaboradores más disponibles e idóneos para las actividades del hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir aquellas áreas donde se necesita apoyo de personal eventual dependiendo del tipo y magnitud del evento que se esté planificando. ✓ Definir el/los perfiles de los colaboradores para las áreas respectivas donde se necesite apoyo. ✓ Diseñar herramientas virtuales que ayuden a definir con mayor certeza a los candidatos. ✓ Hacer convocatoria de candidatos. ✓ Revisar perfiles enviados por los candidatos. ✓ Realización de entrevistas personales con los candidatos. ✓ Seleccionar candidatos. 	Gerencia general y de Eventos					
	<p>2- Aumentar la cartera de proveedores de materia prima y recursos en general para poder abastecer la de demanda de la temporada alta (Septiembre – Diciembre)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigar sobre distintos proveedores de todos los recursos que se necesitan para la realización normal de las actividades. ✓ Evaluar cada uno de los proveedores desde la óptica financiera y operativa. ✓ Seleccionar los proveedores idóneos. 	Gerencia de Operaciones y de Eventos					

	<p>3- Realizar alianzas con agentes turísticos de la zona, con el fin de generar nuevas experiencias a los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar los diversos atractivos que ofrece la localidad y las cercanías del hotel. ✓ Seleccionar los atractivos turísticos. ✓ Contactar con agencias turísticas locales o de San Salvador que ofrezcan servicios que se adapten a los atractivos seleccionados. ✓ Ponerse en contacto con las agencias. ✓ Reunirse con las agencias y llegar a un acuerdo con ellas 	<p>Gerencia general, eventos y coordinador de ventas</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--	--

<p>DIRECCIÓN</p>	<p>Construcción de un salón/espacio cerrado para la realización de eventos durante época lluviosa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber el espacio territorial con el que cuenta disponible Cardedeu. ✓ Diseñar un plano detallando la información del espacio exacto a ocupar. ✓ Evaluar y elegir la zona específica en donde se llevará a cabo la construcción. ✓ Cotizar en diferentes empresas el costo de la inversión en la construcción del salón/espacio a ocupar. ✓ Determinar el tiempo en que se llevará a cabo la construcción. ✓ Fijar el espacio a ocupar con respecto a las herramientas y materiales a utilizar por parte de la empresa constructora. ✓ Establecer nuevos precios de venta de los servicios que involucran los costos de inversión. 	<p>Gerencia general y de operaciones</p>					
<p>CONTROL</p>	<p>Establecer herramientas de opinión para mejorar las experiencias de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una guía de opinión en la cual estará descrito aquellos puntos en referencia a los servicios realizados por parte de Cardedeu. ✓ Establecer la forma en que se llevará a cabo la guía de opinión (física/virtual). ✓ Determinar el costo que incurrirá determinada guía. 	<p>Gerencia de eventos, coordinador de ventas</p>					

FUENTE: ELABORACIÓN POR GRUPO INVESTIGADOR.

H. PROGRAMA DE CAPACITACIONES.

Para poder llevar a cabo el mejoramiento en las actividades de planificación y ejecución de los servicios, es necesario elaborar un programa de capacitación que contenga los lineamientos que van dirigidos al personal involucrado en aspectos relacionados a Planeación Estratégicas, adquisición de funciones específicas; y potenciar actitudes y habilidades para su crecimiento personal y su desarrollo profesional.

1. ESTRUCTURA DE LAS CAPACITACIONES NECESARIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.

En las actividades a ejecutar para el logro de las diferentes estrategias presentadas en el plan estratégico, es necesario capacitar al personal para el desarrollo y ejecución de las mismas en las distintas áreas.

A continuación, se presenta la estructura de las capacitaciones que contiene detalladamente cada uno de los contenidos a impartir, los respectivos objetivos que se pretende alcanzar y los participantes a quienes va dirigida.

HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V. CUADRO N° 9: ESTRUCTURA DE LAS CAPACITACIONES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024				
CAPACITACIÓN/ FORMACIÓN	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	DURACIÓN (HORAS)	RESPONSABLE
Capacitación acerca de planeación estratégica para el alcance de los objetivos.	Dotar de conocimientos relacionados a planeación estratégica, para identificar los procesos a seguir y que estos no queden como ideas sin fundamentos.	Gerente general, gerente de Cardedeu Residence, gerente de pampa, gerente de finanzas, eventos y de operaciones.	15	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.

<p>Desarrollo de estudios de investigación para detectar las diferentes causas de inseguridad en la zona donde se encuentra el hotel.</p>	<p>Adquirir conocimientos acerca de la metodología a seguir para la realización de este tipo de investigación.</p>	<p>Gerente general, gerente de Cardedeu Residence, gerente de pampa, gerente de finanzas, eventos y de operaciones.</p>	<p>10</p>	<p>Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.</p>
<p>Gestión del Talento Humano</p>	<p>Planificar, adquirir y adecuar los recursos humanos necesarios, así como fomentar su formación, desarrollo profesional, desempeño y retribución.</p>	<p>Gerente general, gerente de Cardedeu Residence, gerente de pampa, gerente de finanzas, eventos y de operaciones.</p>	<p>10</p>	<p>Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.</p>
<p>Elaboración de planes para procesos de selección de personal.</p>	<p>Proporcionar los mecanismos necesarios para la elaboración de planes de selección de personal.</p>	<p>Gerente general, gerente de Cardedeu Residence, gerente de pampa, gerente de finanzas, eventos y de operaciones.</p>	<p>10</p>	<p>Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.</p>
<p>Elaboración de planes y programas de inducción para dar mejorar las actividades que realizan los empleados.</p>	<p>Desarrollar mecanismos necesarios para elaborar planes de inducción que mejoren las actividades de los empleados en sus puestos de trabajo.</p>	<p>Gerente general, gerente de Cardedeu Residence, gerente de pampa, gerente de finanzas, eventos y de operaciones.</p>	<p>20</p>	<p>Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.</p>

<p>Elaboración de planes para poder aumentar la cartera de proveedores materias primas y recursos utilizados en los servicios.</p>	<p>Proveer al personal designado al área de operaciones herramientas metodológicas para la elaboración de estudios y planes para aumentar de proveedores.</p>	<p>Gerente de operaciones y operarios.</p>	<p>15</p>	<p>Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.</p>
<p>Alianzas con agentes turísticos.</p>	<p>Desarrollar mecanismos de acción para establecer alianzas con agentes turísticos de la zona.</p>	<p>Gerente general, gerente de Cardedeu Residence, gerente de pampa y de eventos.</p>	<p>10</p>	<p>Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.</p>
<p>Elaboración de estudios de infraestructura en donde se realizan los eventos.</p>	<p>Dotar al personal destacado en la gerencia de operaciones elementos en donde realicen estudios de infraestructura en donde se lleva acabo los eventos.</p>	<p>Gerente general, gerente de eventos y de operaciones.</p>	<p>20</p>	<p>Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.</p>

<p>Utilización de herramientas informáticas para automatizar los procesos de planificación y ejecución de los servicios.</p>	<p>Proveer al personal de conocimiento para la el manejo de herramientas informáticas para automatizar los procesos de planificación y ejecución de los servicios.</p>	<p>Gerente general, gerente de eventos y de operaciones.</p>	<p>15</p>	<p>Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.</p>
<p>Elaboración de herramientas de opinión acerca de los servicios ofrecidos en el hotel.</p>	<p>Establecer herramientas de opinión con el propósito de conocer la opinión de los clientes acerca de los servicios que se ofrecen en el hotel.</p>	<p>Gerente de Cardedeu Residence, gerente de pampa, gerente de eventos</p>	<p>10</p>	<p>Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.</p>

Fuente: Elaborado por grupo investigador

2. PERFIL DE LOS CAPACITADORES.

Es de importancia generar actividades que ayuden a los trabajadores en las diferentes áreas, para el mejoramiento de su desempeño en las diferentes responsabilidades que se le son asignados.

Para ello se es necesario tener en cuenta un programa de capacitación que ayuden a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades tanto profesionales y personales que ayuden al mejoramiento de sus actividades laborales. Para ello es necesario que el/los capacitadores/capacitadores posean el siguiente perfil:

- ✓ Capacidad de despertar el interés para los diferentes temas.
- ✓ Poseer iniciativa para desarrollar métodos adecuados a las características de los participantes.
- ✓ Conocer y manejar técnicas grupales para el desarrollo de los diferentes temas para el trabajo en equipo.
- ✓ Seguridad en sí mismo para exponer y explicar cada contenido relacionados a los diferentes servicios.

- ✓ Habilidad para el uso de materiales y herramientas tecnológicas.
- ✓ Habilidad para una comunicación clara.

3. PRESUPUESTO DE GASTO DE CAPACITACIÓN.

A continuación, se presenta el detalle de los gastos de capacitación que se pretende erogar para llevar a cabo el programa de capacitación.

HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.
CUADRO N° 10: PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPACITACIÓN
Periodo de 01 de enero al 31 de diciembre de 2020

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO		
	CAPACITADOR	MATERIAL	REFRIGERIO
Capacitación acerca de planeación estratégica para el alcance de los objetivos.	\$ 300.00	\$ 150.00	\$ 100.00
Desarrollo de estudios de investigación para detectar las diferentes causas de inseguridad en la zona donde se encuentra el hotel.	\$ 350.00	\$ 100.00	\$ 150.00
Gestión del Talento Humano	\$ 350.00	\$ 100.00	\$ 200.00
Elaboración de planes para procesos de selección de personal.	\$ 400.00	\$ 150.00	\$ 200.00
Elaboración de planes y programas de inducción para dar mejorar las actividades que realizan los empleados.	\$ 400.00	\$ 200.00	\$ 200.00

Elaboración de planes para poder aumentar la cartera de proveedores materias primas y recursos utilizados en los servicios.	\$ 450.00	\$ 150.00	\$ 200.00
Alianzas con agentes turísticos.	\$ 400.00	\$ 150.00	\$ 200.00
Elaboración de estudios de infraestructura en donde se realizan los eventos.	\$ 400.00	\$ 100.00	\$ 150.00
Utilización de herramientas informáticas para automatizar los procesos de planificación y ejecución de los servicios.	\$ 350.00	\$ 200.00	\$ 100.00
Elaboración de herramientas de opinión acerca de los servicios ofrecidos en el hotel.	\$ 400.00	\$ 150.00	\$ 100.00
TOTAL	\$ 3,800.00	\$ 1,450.00	\$ 1,600.00
TOTAL, GENERAL			\$ 6,850.00

Fuente: Elaborado por grupo investigador

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El programa de capacitaciones se pretende llevar a cabo en dos bloques, iniciando la segunda semana de enero y terminando la segunda semana de agosto. El orden de ejecución de la capacitación tiene un orden lógico según la secuencia en que se debe ir abordando; es importante mencionar que este programa no es fijo, razón por la cual se pueden agregar más capacitaciones o quitar según las necesidades del tiempo.

HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.

CUADRO N° 11: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Periodo de 01 de enero al 31 de diciembre de 2020.

CAPACITACIÓN	HORAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES (MESES)																																															
		ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Capacitación acerca de planeación estratégica para el alcance de los objetivos.	15																																																
Desarrollo de estudios de investigación para detectar las diferentes causas de inseguridad en la zona donde se encuentra el hotel.	10																																																

Gestión del Talento Humano	10																																																
Elaboración de planes para procesos de selección de personal.	10																																																
Elaboración de planes y programas de inducción para dar mejores actividades que realizan los empleados.	20																																																

<p>Elaboración de planes para poder aumentar la cartera de proveedores materias primas y recursos utilizados en los servicios.</p>	<p>15</p>																																																
<p>Alianzas con agentes turísticos.</p>	<p>10</p>																																																
<p>Elaboración de estudios de infraestructura en donde se realizan los eventos.</p>	<p>20</p>																																																

Utilización de herramientas informáticas para automatizar los procesos de planificación y ejecución de los servicios.	15																																																
Elaboración de herramientas de opinión acerca de los servicios ofrecidos en el hotel.	10																																																

Fuente: Elaborado por grupo investigador

I. PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL CARDEDEU.

1. IMPORTANCIA.

En la actualidad para todo tipo de empresa es necesario contar con planes a corto y largo plazo que indique el camino a seguir de la misma, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales por medio de la elección de las estrategias adecuadas y la evaluación continua para ir efectuando cambios necesarios en las búsquedas de nuevas herramientas que permitan ir de acuerdo a los acontecimientos actuales que se dan en su entorno.

2. OBJETIVOS.

a) General.

Facilitar al Hotel Cardedeu S.A. de C.V., un programa de implementación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.

b) Específicos.

- ✓ Determinar los lineamientos adecuados para la implementación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.
- ✓ Desarrollar cursos de acción para lograr la efectividad de las estrategias propuestas en el plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.
- ✓ Proveer de una herramienta informática para poner en marcha los procesos que se llevan a cabo en la planificación y ejecución de los servicios.
- ✓ Establecer los responsables para poner en marcha el plan estratégico para el mejoramiento de los servicios propuesto.

3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

El hotel Cardedeu ofrece una cierta variedad de servicios al cliente que utilizan y en donde esos conllevan a una serie de procesos que contienen actividades que se llevaran a cabo durante la planificación y ejecución de los servicios involucrando a recurso humano, material y ofrecer un servicio de calidad; de allí nace el crear e implementar un plan

estratégico que permita mejorar los procesos de la planificación y ejecución de los servicios y que permita al hotel un posicionamiento frente a la competencia.

En el plan de implementación se presentan las actividades o acciones que son necesarias para llevar a cabo la ejecución del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios. En él se ha considerado los aspectos más relevantes que se necesitan para poder en marcha y así lograr los objetivos y metas propuestos desde el inicio y durante el proceso en el cual se esté desarrollando, así mismo aplicar una herramienta de gestión informática que le dé una mejora continua en los procesos de planificación y ejecución de los servicios.

a) *Actividades para la implementación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.*

i. *Presentación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.*

Se llevará a cabo una presentación al gerente general del hotel Cardedeu donde se planteará la propuesta del plan estratégico, de igual forma se entregará el documento donde se respalda lo expuesto.

ii. *Revisión y evaluación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.*

El encargado de ejecutar ese paso es el gerente del hotel donde será necesario que junto con la parte accionaria del hotel se realice la revisión del plan, en el cual se harán las posibles correcciones además la evaluación del mismo.

iii. *Aprobación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.*

Posterior a la revisión, se evaluará el plan, planteando los factores a favor y en contra de ejecutarlo; posteriormente los gerentes de cada del hotel serán los encargados de dar el aval para su ejecución de manera sistemática y ordenada.

iv. *Dar a conocer el plan estratégico para el mejoramiento de los servicios a ejecutar en el hotel.*

El gerente general a través de los gerentes de eventos y de operaciones informara a los empleados sobre la reestructuras en la empresa además deberá asignar al encargado que dará el seguimiento al plan de mejoramiento de los servicios, para evaluar constantemente

el desempeño y progreso del mismo y velar porque se desarrolle de manera eficiente y eficaz.

v. Asignación de responsables.

El gerente para poder ejecutar de la mejor manera el plan deberá asignar responsables que llevarán a cabo las estrategias antes citadas, así mismo hacer un listado de las funciones y responsabilidades que este seguirá.

vi. Capacitación de personal.

En esta actividad el gerente se va a encargar de realizar capacitaciones a los empleados para que estos tengan conocimiento de las estrategias antes citadas y obtener un valor agregado de dicho personal en sus actividades que realizan.

vii. Ejecución del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.

En esta actividad se deberá poner en marcha el plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del hotel. Tomando en consideración lo antes descrito en el desarrollo de la propuesta.

viii. Seguimiento y control del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.

En esta actividad se recomienda a la organización determinar momentos y puestos claves que den fe sobre el buen funcionamiento –o no– de la implementación del plan estratégico.

ix. Evaluación y análisis de los resultados obtenidos con la implementación del plan.

Para el éxito del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios en el hotel Cardedeu S.A. de C.V. se requiere la evaluación constante con el objetivo de medir los resultados obtenidos. Con esto se podrá identificar las dificultades que puedan darse y tomar decisiones correctivas cuando estas sean necesarias, con el único fin de asegurar que el plan camine con relación a los objetivos y metas propuestas.

b) Implementación de pasos de un servicio a través de MS PROJECT.

Para la implementación del MS-Project como software que ayude a la estandarización de procesos y con eso realizaron una mejora en los servicios prestados por el hotel Cardedeu, se tomó como base el servicio mayormente proporcionado por parte de ellos que es la planificación y ejecución de eventos sociales o empresariales.

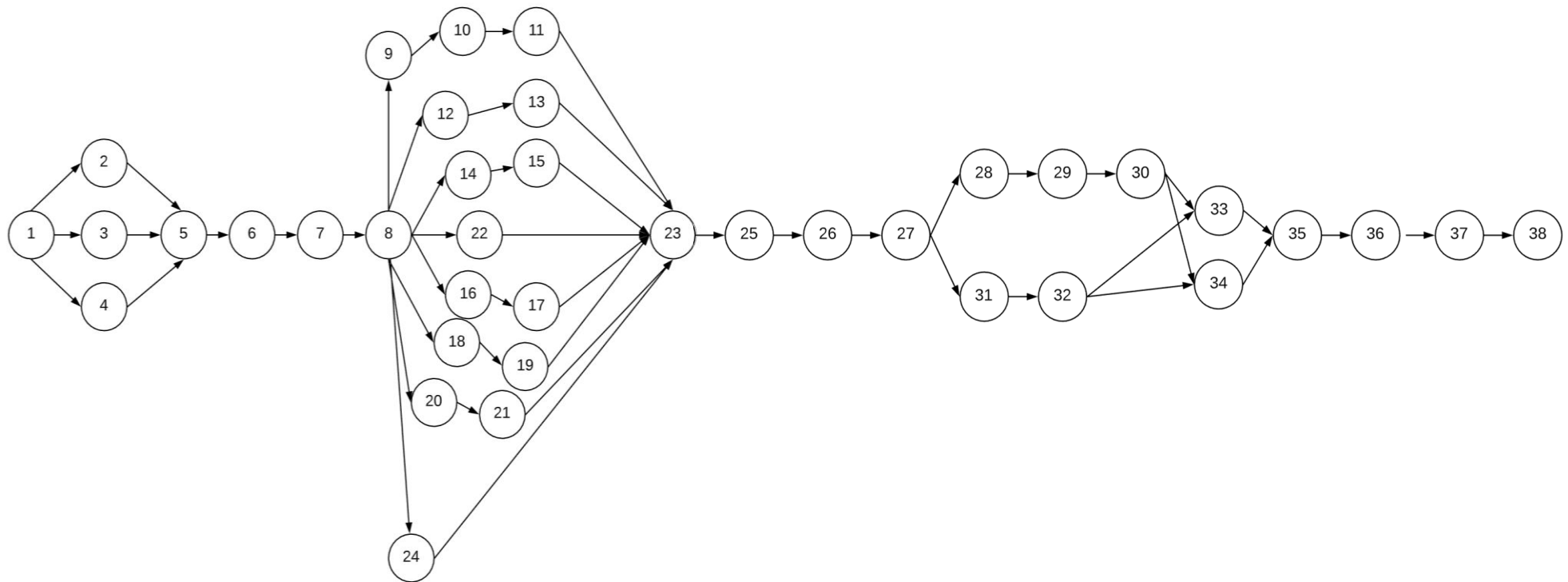
Para esto, según el diagnóstico realizado en el Capítulo anterior, se pudieron determinar los pasos que a grandes rasgos resumen la planificación de un evento como se describió anteriormente y que se detallan a continuación:

i. Pasos para la elaboración de un evento

1. Contacto con el cliente por parte de la Planner
2. Determinar el tipo de evento a realizar
3. Fecha de realización
4. Número de personas invitadas al evento
5. Elaboración de cotizaciones de los paquetes de servicios
6. Envío de cotizaciones de los paquetes de servicios
7. Aprobación de cotizaciones de los paquetes
8. Agenda del evento
9. Degustación del menú
10. Selección del menú
11. Aprobación del menú
12. Selección de decoraciones
13. Aprobación de decoraciones
14. selección de floristería
15. aprobación de floristería
16. Selección de cristalería
17. Aprobación de cristalería
18. Selección de mobiliario
19. Aprobación de mobiliario
20. Selección de iluminación y sonido
21. Aprobación de iluminación y sonido
22. Selección del montaje
23. Comprobación del montaje

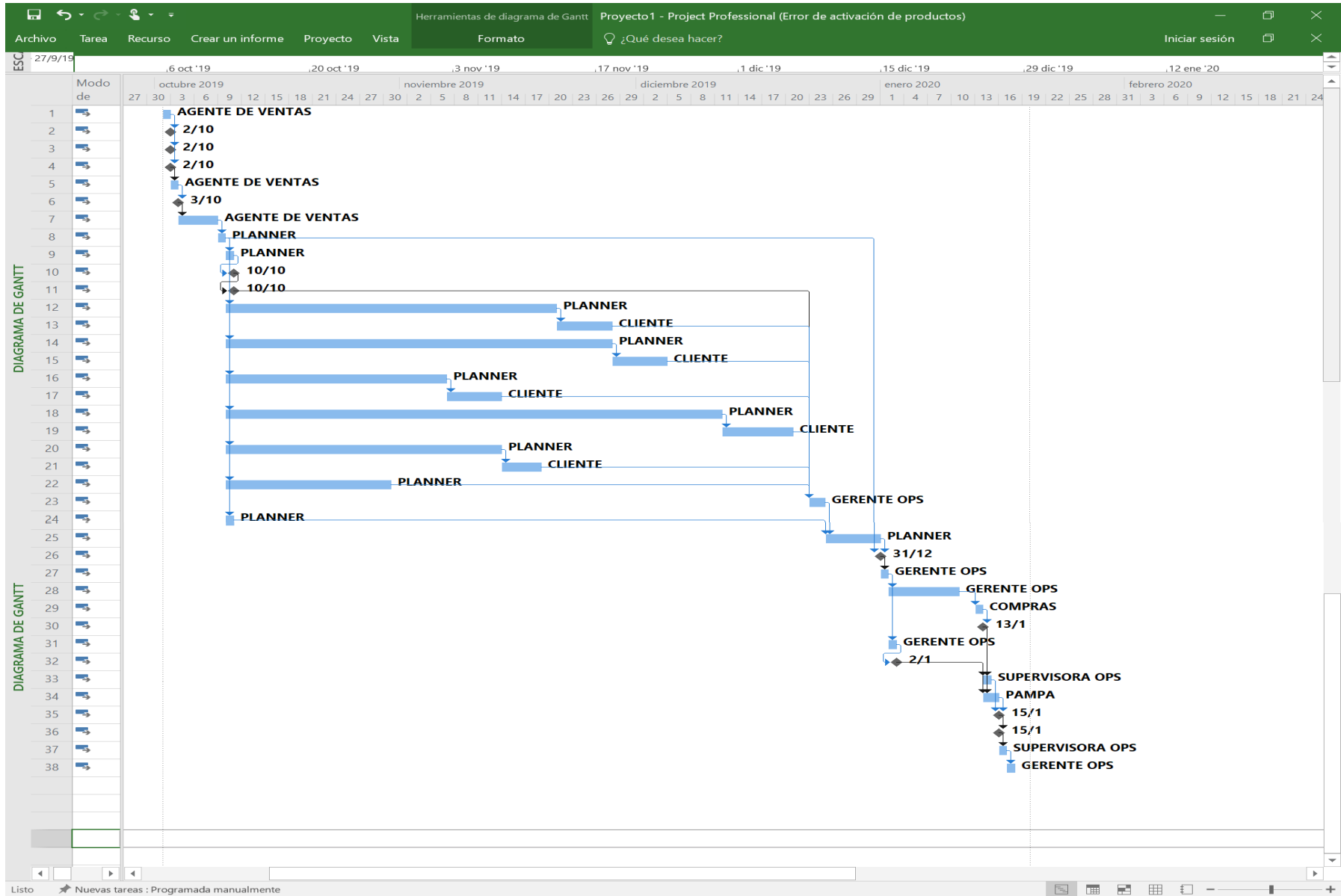
24. Determinar servicios adicionales con el cliente
25. Elaboración de BEO por parte de la Planner
26. Envío de BEO y agenda de eventos al gerente de operaciones
27. Comunicar el BEO al personal de trabajo de puestos claves
28. Cotizar disponibilidad de recursos generales para el evento.
29. Contratación de entregas de los recursos generales
30. Coordinación de la entrega de los recursos generales
31. Conformación de equipos de trabajo para el evento
32. Asignación de áreas y actividades a los equipos de trabajo
33. Ordenar montaje de los recursos generales
34. Preparación de alimentos para el evento
35. Ejecución del evento según la agenda acordada
36. Finalización del evento
37. Limpieza y ordenamiento del lugar
38. Cancelación de los recursos generales con los proveedores

ii. FIGURA N° 4: ELABORACIÓN DE DIAGRAMA PERT PARA LA PLANIFICACIÓN PROPUESTA DE EVENTOS



Fuente:
Elaborado por grupo investigador

iii. Diagrama de GANTT propuesto según MS-PROJECT



iv. Descripción del proceso PERT – MS PROJECT

Para poder lograr una efectiva estandarización de procesos en la planificación de los servicios del hotel, se tomó como base la planificación de un evento social, que como ya se ha aclarado anteriormente, fue utilizado como base puesto que es el tipo de servicio que más ofrece Cardedeu.

Debido a la carencia por parte del hotel de tener un programa informático que les permita tener mayor claridad sobre los recursos: Humano, Económico y sobre todo tiempo, que es vital para este tipo de servicios.

MS Project, es un software diseñado para la administración efectiva y eficiente de proyectos, y sin duda alguna es una muy buena opción para cada proyecto (evento) que Cardedeu se vea involucrado en planificar, para esto se necesitaron unos pasos previos, que como ya se demostró fue la enumeración detallada de cada uno de los pasos en el proceso de planificación, para posteriormente identificar procesos según su secuencia lógica, determinar actividades que pueden realizarse al mismo tiempo y que son necesarias para actividades posteriores (Diagrama PERT) finalmente teniendo esa información, se traslada a MS Project, para que el programa nos facilite la visualización de un diagrama de Gantt el cuál posibilite la oportunidad de tomar decisiones para cumplir con los tiempos estimados.

Es necesario aclarar que lo elaborado por el grupo de investigación es una propuesta estándar y que ha sido elaborado en el escenario que el cliente quiere el servicio completo por parte de Cardedeu, puesto que en la actualidad existe la posibilidad de ofrecer únicamente el servicio de alquiler de las instalaciones, además que esta propuesta puede modificarse dependiendo de diversas variables como: el tipo de evento, los servicios extra que el cliente exija, el tiempo desde el día de la reservación hasta la ejecución del mismo.

c) *Presupuesto consolidado.***HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.****CUADRO N° 12: CONSOLIDADO DE EGRESOS**

Para el periodo de 01 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2024

Egresos Presupuestados		
Presupuesto de Recurso Humano		\$ 11,000.00
Salario de Gerencia de Evento	\$ 11,000.00	
Prestaciones Sociales		\$ 3,556.40
ISSS	\$ 30.00	
AFP	\$ 797.50	
ISR	\$ 2,728.90	
Presupuesto de Capacitaciones		\$ 6,850.00
Capacitador	\$ 3,800.00	
Material	\$ 1,450.00	
Refrigerio	\$ 1,600.00	
Presupuesto del plan de Implementación		\$ 272.50
Resmas de papel bond	\$ 36.00	
Lápices	\$ 17.50	
Lapiceros	\$ 21.00	
Software de Gestión: MS PROJECT	\$ 130.00	
Tinta para impresora B/N	\$ 26.00	
Tinta para impresora a color	\$ 30.00	
Folder tamaño carta	\$ 12.00	
Total		\$ 21,678.90

Fuente: Elaborado por grupo investigador

Nota: la fuente de financiamiento será con fondos propios del hotel Cardedeu S.A. de C.V.

d) Cronograma.

A continuación, se presenta el cronograma que detalla las actividades a realizar para la presentación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del hotel Cardedeu.

Las actividades de implementación y ejecución se desarrollarán en el tiempo que se ha establecido para dicho plan (2020-2024); mientras que La evaluación y control se pretende llevar a cabo dos veces por año.

HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.

CUADRO N° 13: CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN 2020																																																			
		ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios	Grupo investigador																																																				
Revisión y evaluación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios	Gerentes del hotel																																																				
Aprobación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios	Gerentes del hotel																																																				

e) Recursos a utilizar.**Humanos**

El personal que se requiere para llevar a cabo la implementación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del hotel dependerá del área de gerencia de eventos y de operaciones que cuentan con personal capacitados en los procesos que se llevan a cabo en la planificación y ejecución de los servicios en los cuales también tendrá conocimientos en la utilización de la herramienta informática para dar un mejoramiento a dichos procesos que se dan en el hotel.

Materiales y Técnicos

Dentro de los recursos materiales que se utilizaran en la implementación del plan, se encuentra ejemplares de planes estratégicos para mejoramientos de servicios, con el cual se dará a conocer a los empleados sobre las reestructuras del hotel, además se deberá contar con equipo informático para el funcionamiento de la herramienta informática para poner en marcha los procesos de los servicios, por lo que no se incurrirá en inversiones a la compra de este debido a que el hotel cuenta con dicho recursos, solo se invertirá en la compra del software informático.

Luego de haber establecido una serie de actividades a seguir para la implementación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del hotel se presenta un listado de los posibles materiales para la implementación del mismo.

HOTEL CARDEDEU S.A. DE C.V.

CUADRO N° 14: PRESUPUESTO DE MATERIALES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.

MATERIALES			
Cantidad	Materiales	Costo unitario	Costo Total
10	Resmas de papel bond	\$ 3.60	\$ 36.00
70	Lápices	\$ 0.25	\$ 17.50
70	Lapiceros	\$ 0.30	\$ 21.00
1	Software de Gestión: MS PROJECT	\$ 130.00	\$ 130.00
4	Tinta para impresoras B/N	\$ 6.50	\$ 26.00
4	Tinta para impresora a color	\$ 7.50	\$ 30.00
60	Folder tamaño carta	\$ 0.20	\$ 12.00
Total		\$ 148.35	\$ 272.50

Fuente: Elaborado por grupo investigador

Nota: la cantidad, característica y precio de los materiales se establecieron en base a las necesidades de la implementación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del hotel, y estos se encuentran sujetos a modificación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. LIBROS DE TEXTOS.

- Chiavenato, I. (2006). Teoría neoclásica de la administración. En I. Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración (pág. 82). México: McGraw Hill.
- Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel; Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante"; 4ta Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 282.

2. LEYES.

- LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, (Decreto Constituyente No 38, Tomo No 281, Fecha Emisión: 15/12/1983, Fecha Publicación: 16/12/1983).
- CÓDIGO DE COMERCIO, (Decreto legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el diario oficial N° 140, tomo 228, del 31 de julio de 1970).
- CÓDIGO DE TRABAJO, (Decreto legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial N° 142, tomo 236, del 31 de julio de 1972).
- CÓDIGO MUNICIPAL, (Decreto legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el diario oficial N° 23, tomo 290, del 11 de febrero de 1986).
- CÓDIGO DE SALUD, (Decreto legislativo N° 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el diario oficial N° 86, tomo 299, del 11 de mayo de 1988).
- LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA. (Decreto legislativo N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N°242, tomo 313, del 21 de diciembre de 1991).
- LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS, (IVA) MODIFICADA OCTUBRE 2014. (Decreto Legislativo No 296, Diario Oficial No 143, Tomo No 316, Fecha Emisión: 24/07/1992, Fecha Publicación: 31/07/1992).
- LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR, (Decreto legislativo N° 776, de fecha 31 de agosto de 2005, publicado en el diario oficial N° 166, tomo 368, del 8 de septiembre del 2005).
- LEY DE MEDIO AMBIENTE, (Decreto legislativo N° 233, de fecha 2 de marzo de 1998, publicado en el diario oficial N° 79, tomo 339, del 4 de mayo de 1998).

- LEY DE REGISTRO DE COMERCIO, (Decreto legislativo N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el diario oficial N° 44, tomo 238, del 5 de marzo de 1973).
- LEY DE TURISMO, (Decreto legislativo N° 889, de fecha 10 de diciembre de 2005, publicado en el diario oficial N° 237, tomo 369, del 20 de diciembre de 2005).

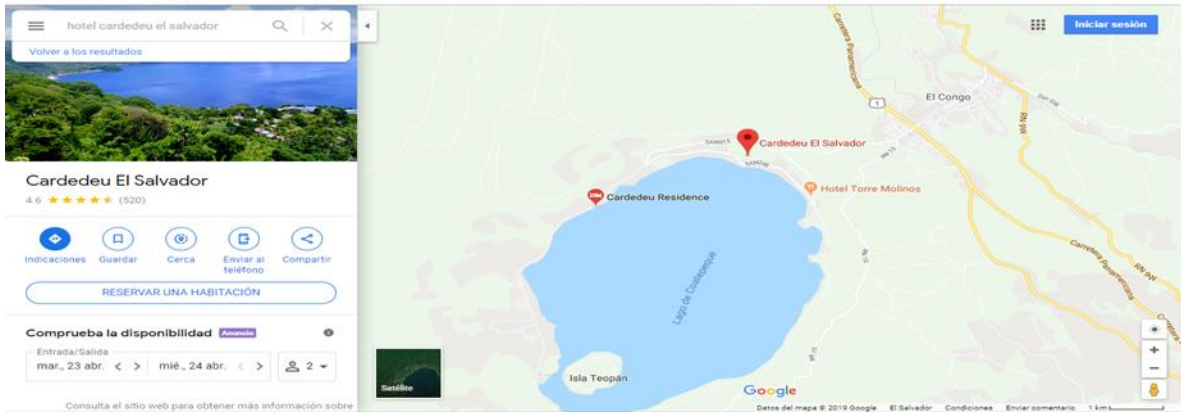
3. SITIOS WEB CONSULTADOS

- <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/el-turismo-y-sus-antecedentes-historicos-468250.html>.
- <https://es.slideshare.net/paduecas/historia-del-turismo-7900349>.
- <https://cegaho.wordpress.com/2013/07/25/historia-industria-hotelera/>.
- <http://hotelesdeelsalvador.com/historia/>.
- https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Santa_Ana.
- http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/wpbdp_category/santa-ana/
- <https://elcongo.gob.sv/historia/>
- <http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/782/el-congo/>
- <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo>.
- <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>.
- <https://es.slideshare.net/chaerock/historia-del-turismo-en-el-mundoo>
- <https://www.importancia.org/turismo.php>.
- <https://es.slideshare.net/patricioculture/clasificacin-del-turismo>.
- <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-industria-hotelera-885.html>.
- <https://conceptodefinicion.de/hotel/>.
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>.
- <https://leirelarraiza.com/operativa/tipos-de-hoteles-segun-la-instalacion-y-el-lugar/>.
- <https://www.clasificacionde.org/hoteles/>.

- <http://elsalvador.travel/destinationforhealth/ministerio-de-turismo/>
- <http://www.mitur.gob.sv/contexto/>
- <http://hotelesdeelsalvador.com/quienes-somos/>
- <https://netcurso.net/blog/microsoft-project/>

ANEXOS.

ANEXO N° 1: PLANO TOPOGRÁFICO DE LA ENTIDAD.



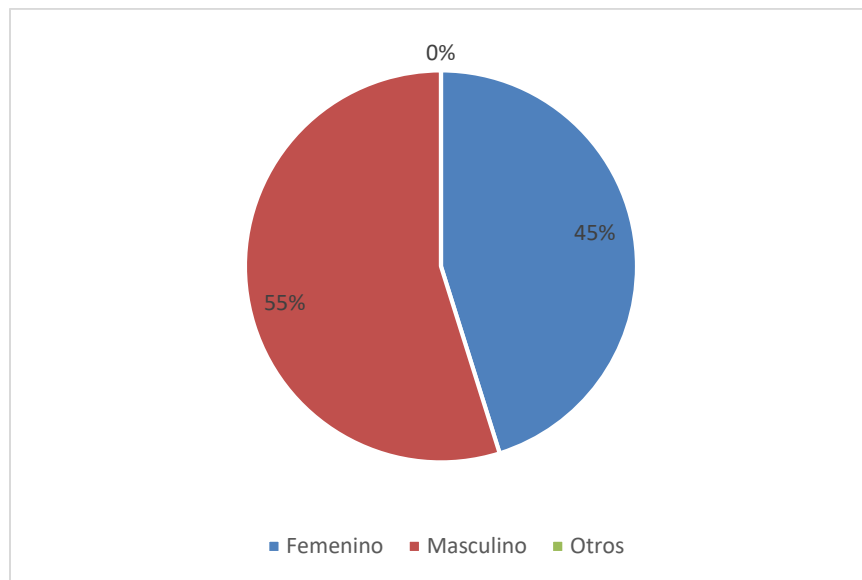
**ANEXO 2. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.
DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

1. GENERO.

TABLA N° 1

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Femenino	14	45%
2	Masculino	17	55%
3	Otros	0	0%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 1



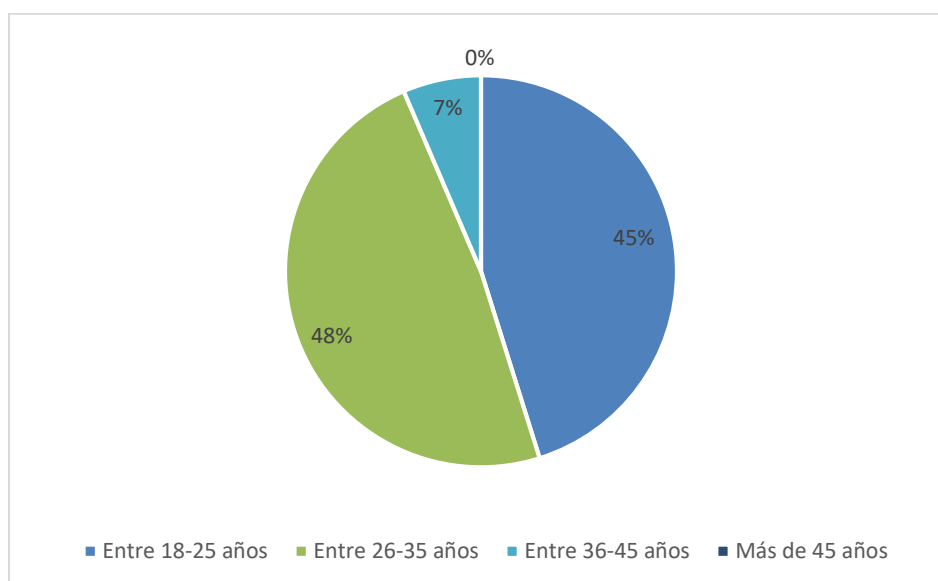
Interpretación: De conformidad a los resultados observados, la equidad de género que se da en el hotel Cardedeu es aceptable dado a que dan oportunidad a mujeres y a hombres a que desempeñen diferentes actividades en la entidad con el objetivo que vayan adquiriendo experiencia en igualdad de condiciones.

2. EDAD.

TABLA N° 2

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Entre 18-25 años	14	45%
2	Entre 26-35 años	15	48%
3	Entre 36-45 años	2	6%
4	Más de 45 años	0	0%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 2



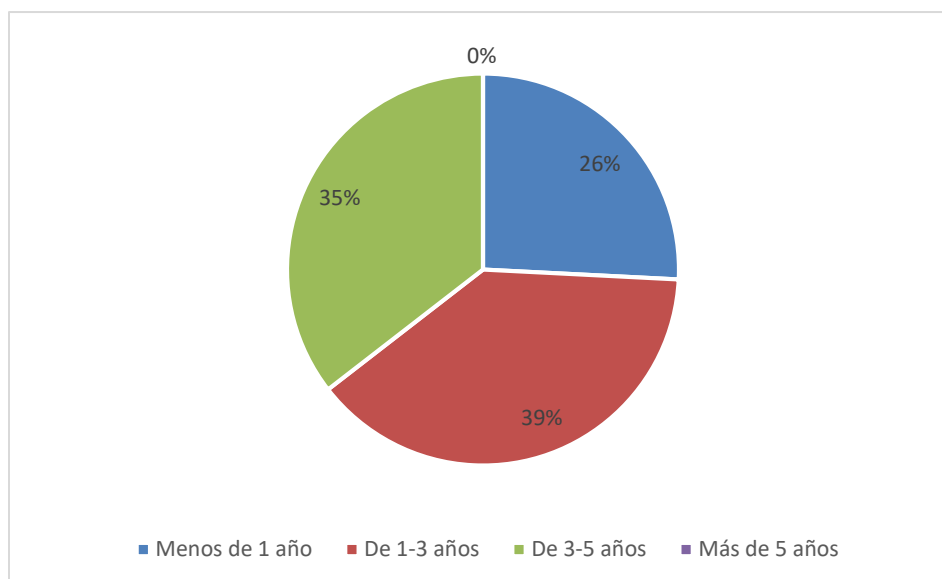
Interpretación: Dado al giro económico en el que se desarrolla las actividades del hotel, es importante contar con personal joven, con experiencia que ayuden al desarrollo en los diferentes servicios que se ofrecen. Conforme a los resultados obtenidos se identifica que la institución cuenta con un porcentaje considerable de personal que ronda entre la edad de 18-25 años, 26-35 años. Lo cual se da oportunidad laboral a la juventud del país y de igual manera a personas con rango mayor de edad.

3. TIEMPO LABORAL.

TABLA N° 3

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Menos de 1 año	8	26%
2	De 1-3 años	12	39%
3	De 3-5 años	11	35%
4	Más de 5 años	0	0%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 3



Interpretación: El tiempo laboral para las distintas instituciones y a la vez, para el personal correspondiente, es importante ya que reflejan una experiencia adquirida dentro de las mismas, una estabilidad y conformidad por parte patrono hacia el empleado, y de igual manera por parte del trabajador. Con los resultados reflejados se observa que los mayores rangos de tiempo en laborar por parte de las personas en la institución abarcan en 1 a 5 años, esto demuestra que en la institución tiende a tener una estabilidad de trabajo, partiendo desde su fundación en el país.

PLANEACIÓN.

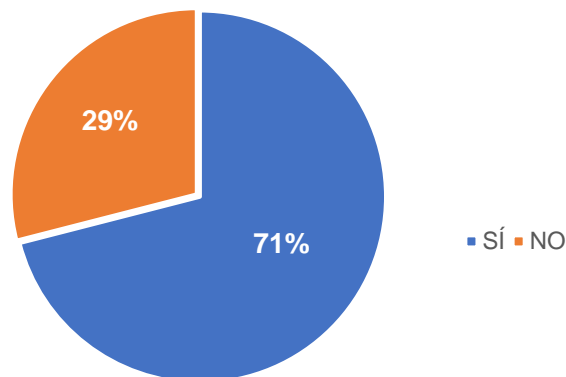
1. ¿Conoce usted la misión y visión del hotel?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de la misión y visión de la institución.

TABLA N°4

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	22	71%
2	No	9	29%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 4



Interpretación: La misión y visión son elementos importantes dentro de la institución, donde se da la razón de ser para y hacia dónde quiere posicionarse, así como también involucrando al personal que laboran para el logro de los mismos. Conforme a los datos obtenidos, se da a conocer que los empleados que laboran en el hotel, tienen claro cuál es la misión y visión del mismo. Lo que indica cuales son los cursos de acción a tomar para lograr metas y objetivos en beneficios del mismo.

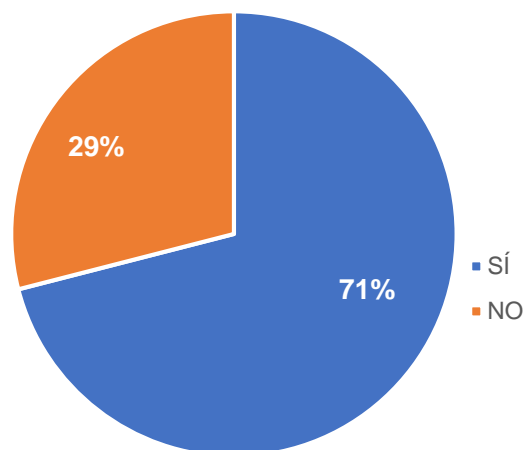
2. ¿Conoce usted los valores con los que cuenta el hotel?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los valores con los que cuenta el hotel.

TABLA N° 5

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	22	71%
2	No	9	29%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 5



Interpretación: Los valores representan los principios éticos y profesionales, con los que las instituciones toman como base para la realización de las diferentes actividades. Dada la respuesta por parte de los trabajadores con respecto a los valores con los que cuenta el hotel, la mayoría de los empleados conocen los valores de la empresa, sin embargo, hay personal que no conocen los valores con los que está formado en forma institucional el hotel.

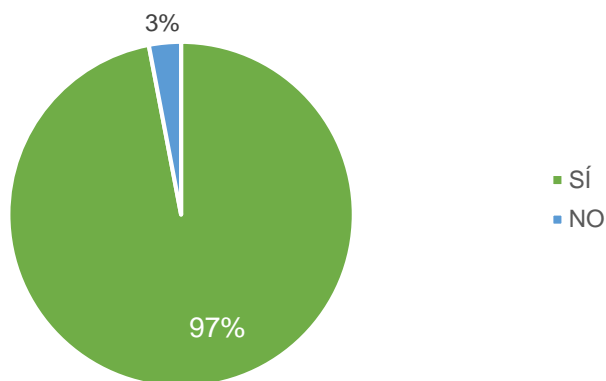
3. **¿Considera usted que el hotel tiene políticas internas que ayudan al mejoramiento en el desempeño de sus actividades?**

Objetivo: Conocer si las políticas internas del hotel ayudan al mejoramiento de las actividades que realizan los empleados.

TABLA N° 6

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	30	97%
2	No	1	3%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 6



Interpretación: Las políticas internas con las que cuenta el hotel, nos muestra de acuerdo a los datos obtenidos que los empleados en su mayoría conocen los lineamientos a seguir para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, solo una persona de las encuestadas desconoce las políticas internas del mismo; al no tener claro los lineamientos a seguir puede ocasionar un mal desempeño en sus actividades.

ORGANIZACIÓN.

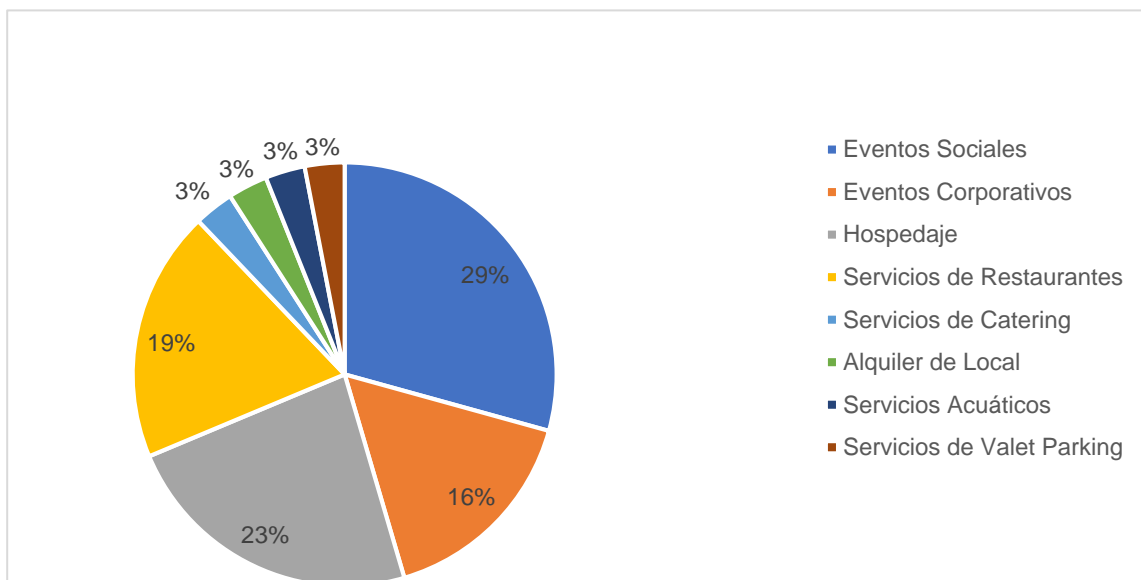
4. ¿Mencione el/los tipos/s de servicios que el Hotel Cardedeu ofrece?

Objetivo: Conocer los diferentes servicios que ofrece el hotel.

TABLA N° 7

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Eventos Sociales	9	29%
2	Eventos Corporativos	5	16%
3	Hospedaje	7	23%
4	Servicios de Restaurantes	6	19%
5	Servicios de Catering	1	3%
6	Alquiler de Local	1	3%
7	Servicios Acuáticos	1	3%
8	Servicios de Valet Parking	1	3%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 7



Interpretación: El hotel Cardedeu cuenta con una gran gama de servicios que se ofrecen al público, conforme a los datos obtenidos, entre los más ofrecidos se encuentran: Eventos Sociales, Hospedaje, Eventos Corporativos, Servicios de Restaurantes, entre otros. Cabe mencionar que hay servicios que se realizan con poca frecuencia; los cuales están: Alquiler de Local, Servicios Acuáticos, etc.

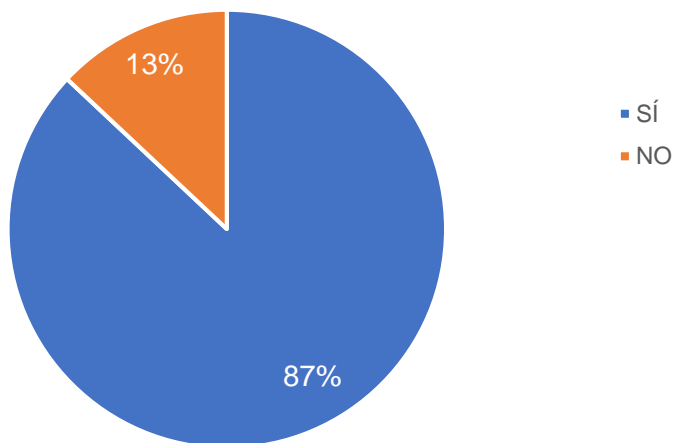
5. ¿Ha participado en la realización de algún evento que se lleve a cabo en el Hotel Cardedeu?

Objetivo: Conocer si los empleados han participado en algún evento que ofrece el hotel.

TABLA N° 8

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	27	87%
2	No	4	13%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 8



Interpretación: La participación por parte de los trabajadores es de gran importancia para la realización y ejecución de cada una de las diferentes actividades a realizar. Los empleados durante la realización de un servicio que ofrece el hotel Cardedeu, afirman con la información recopilada, que los colaboradores inciden en su mayoría desde la planificación de un evento hasta la ejecución del mismo.

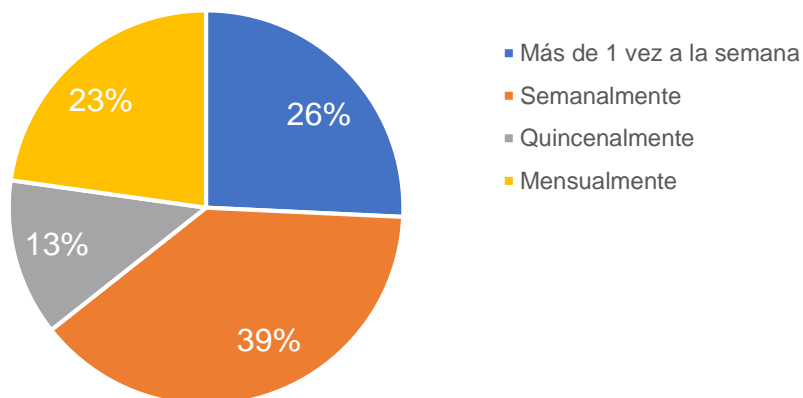
6. ¿Con qué frecuencia se realizan eventos en el Hotel Cardedeu?

Objetivo: Identificar el número de eventos que se realizan en el hotel.

TABLA N° 9

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Más de 1 vez a la semana	8	26%
2	Semanalmente	12	39%
3	Quincenalmente	4	13%
4	Mensualmente	7	23%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 9



Interpretación: En la realización de eventos que se dan en el hotel, de acuerdo a la información obtenida se ejecutan con mayor frecuencia de forma semanal, según los empleados involucrados en el mismo; así como también, de forma otra cantidad de trabajadores afirmaron que de forma mensual y quincenal.

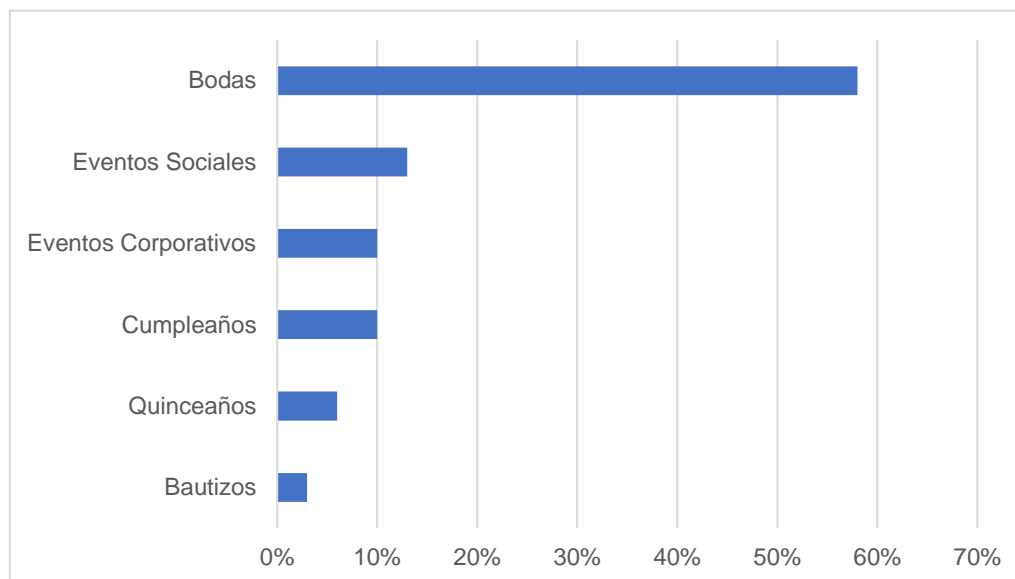
7. ¿Qué tipos de eventos se realizan en el Hotel Cardedeu?

Objetivo: Identificar los tipos de eventos que se dan realizan en el hotel.

TABLA N° 10

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Bodas	18	58%
2	Quinceaños	2	6%
3	Bautizos	1	3%
4	Cumpleaños	3	10%
5	Eventos Sociales	4	13%
6	Eventos Corporativos	3	10%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 10



Interpretación: Según la información obtenida, entre los servicios que ofrece el hotel Cardedeu se encuentran la realización de eventos sociales y corporativos en los que se encuentra bautizos, cumpleaños, bodas estas últimas son las más solicitadas por parte de los clientes.

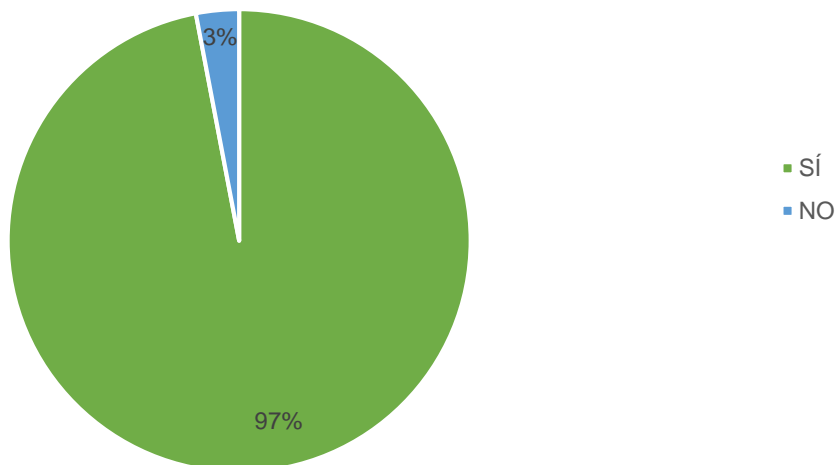
8. ¿Existen diversos equipos de trabajo para la ejecución de un evento?

Objetivo: Conocer si existen diferentes equipos para la ejecución de eventos dentro del hotel.

TABLA N° 11

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	30	97%
2	No	1	3%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 11



Interpretación: la existencia de equipos de trabajo son puntos clave para que las actividades se cumplan en cada institución, en el hotel Cardedeu no es la excepción, de acuerdo a la información procesada la mayoría de los empleados conocen que si existen equipos de trabajos para le ejecución de eventos.

DIRECCIÓN.

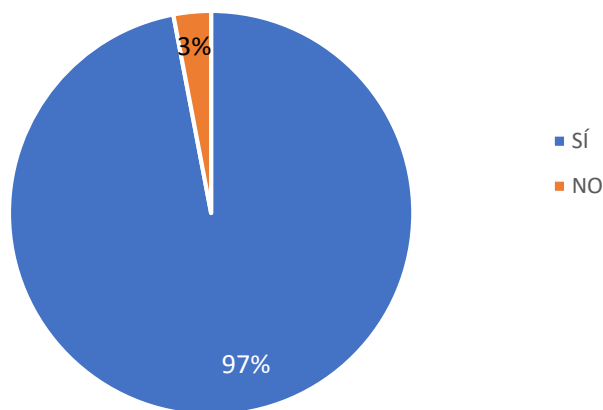
9. ¿Ha recibido alguna vez una capacitación desde que labora en el hotel?

Objetivo: Conocer si el hotel ha dado capacitación a sus empleados.

TABLA N° 12

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	30	97%
2	No	1	3%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 12



Interpretación: La capacitación es un elemento muy importante en cualquier institución dado a que ayuda a sus empleados a realizar un mejor desempeño en sus actividades, de acuerdo a los resultados de los empleados encuestados la mayoría recibe capacitación que imparte el hotel para un buen desarrollo en sus actividades.

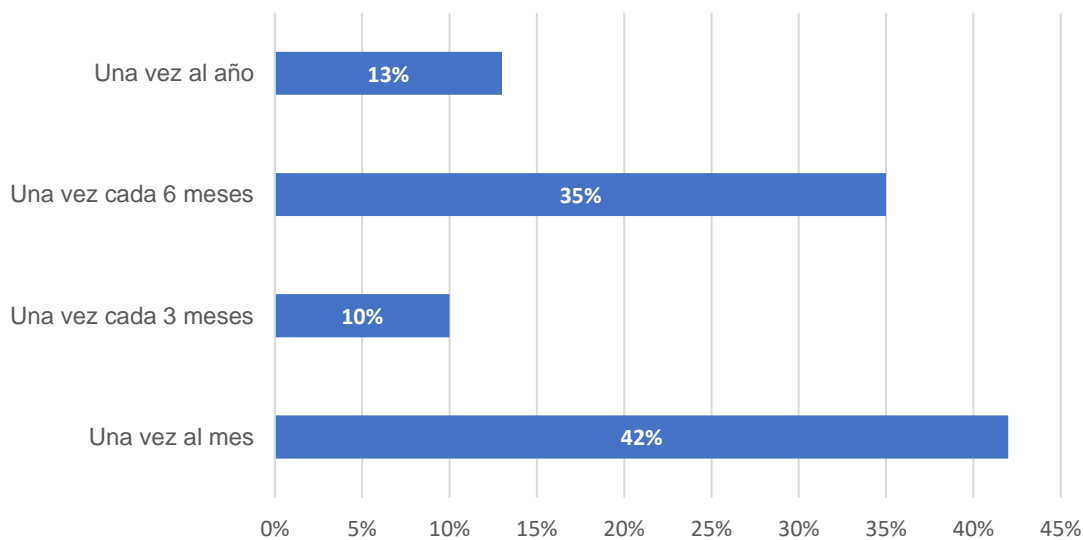
10. A su criterio ¿Con qué frecuencia se le da capacitación al personal que labora en el hotel?

Objetivo: Identificar con qué frecuencia el hotel capacita a su personal.

TABLA N° 13

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Una vez al mes	13	42%
2	Una vez cada 3 meses	3	10%
3	Una vez cada 6 meses	11	35%
4	Una vez al año	4	13%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 13



Interpretación: Conforme a la información procesada, los trabajadores involucrados en la ejecución de los servicios manifiestan, que el tiempo en que reciben capacitación por parte de la institución es impartida al menos una vez al mes, otros manifiestan que una cada 6 meses y otros una vez cada 3 meses lo que indica que el hotel da los mecanismos necesarios para que los empleados desarrollen bien sus actividades.

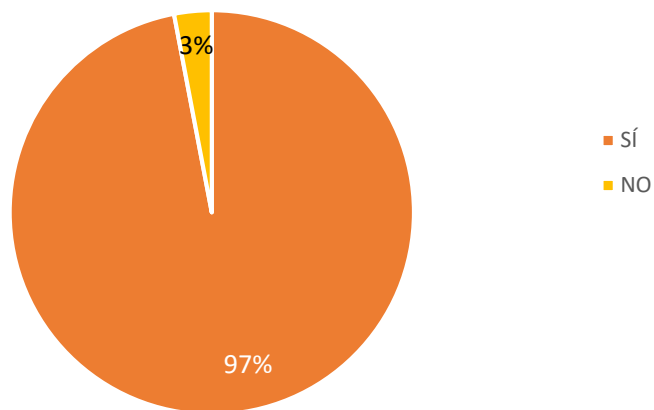
11. ¿Considera usted que ha recibido el entrenamiento adecuado para desempeñar cada una de sus actividades?

Objetivo: Conocer si el hotel da a sus empleados el entrenamiento adecuado para el desempeño de sus actividades.

TABLA N° 14

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	30	97%
2	No	1	3%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 14



Interpretación: De acuerdo a la totalidad de las encuestas, los empleados afirman que el hotel ha dado todos los mecanismos necesarios para poder recibir un buen entrenamiento para el desarrollo de las actividades que se les han asignado.

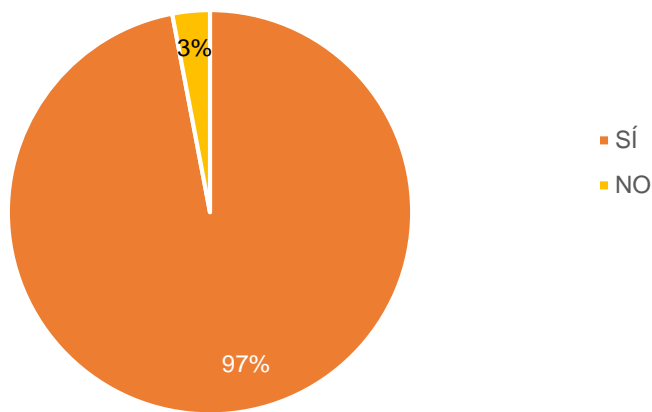
12. ¿Existe algún medio de programación de los eventos que se realizan?

Objetivo: Conocer si existe algún medio de programación de los eventos que se realizan en el hotel.

TABLA N° 15

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	30	97%
2	No	1	3%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 15



Interpretación: Conforme a los datos obtenidos de las encuestas, en el hotel Cardedeu existen un medio en el cual a los empleados se le hace saber la programación de los eventos que se van a realizar, sin embargo, hay empleados que desconocen esa programación.

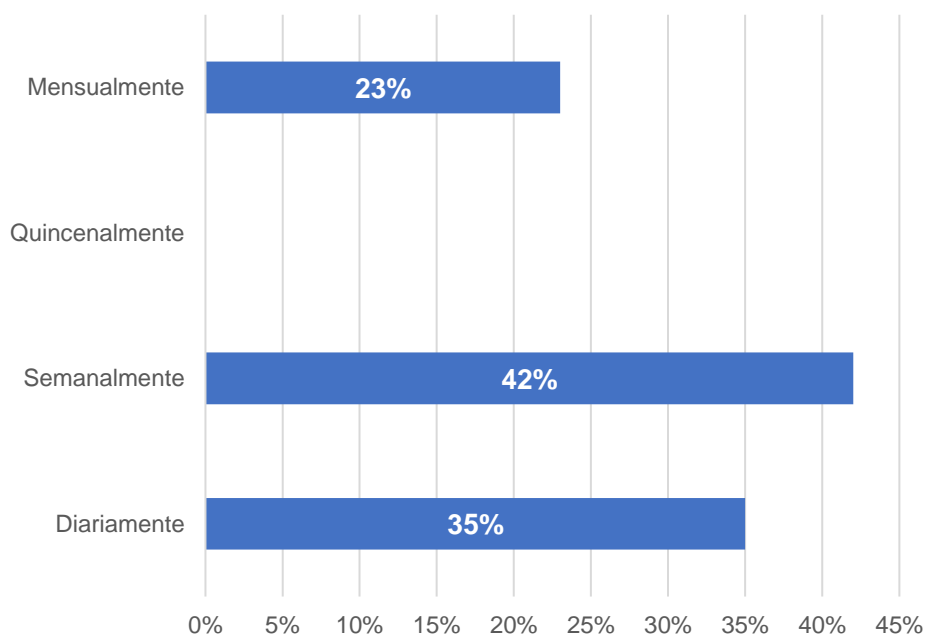
13. ¿Con qué frecuencia le actualizan esa programación?

Objetivo: Saber la frecuencia con las que se actualizan la programación de eventos del hotel.

TABLA N° 16

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Diariamente	11	35%
2	Semanalmente	13	42%
3	Quincenalmente	0	0%
4	Mensualmente	7	23%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 16



Interpretación: De la información procesada se puede decir que la actualización de la programación de eventos en el hotel Cardedeu es realizada de manera semanal eso manifestaban los colaboradores involucrados en la ejecución de dichos servicios, otros manifiestan que se da diariamente, así como también de manera mensual.

CONTROL.

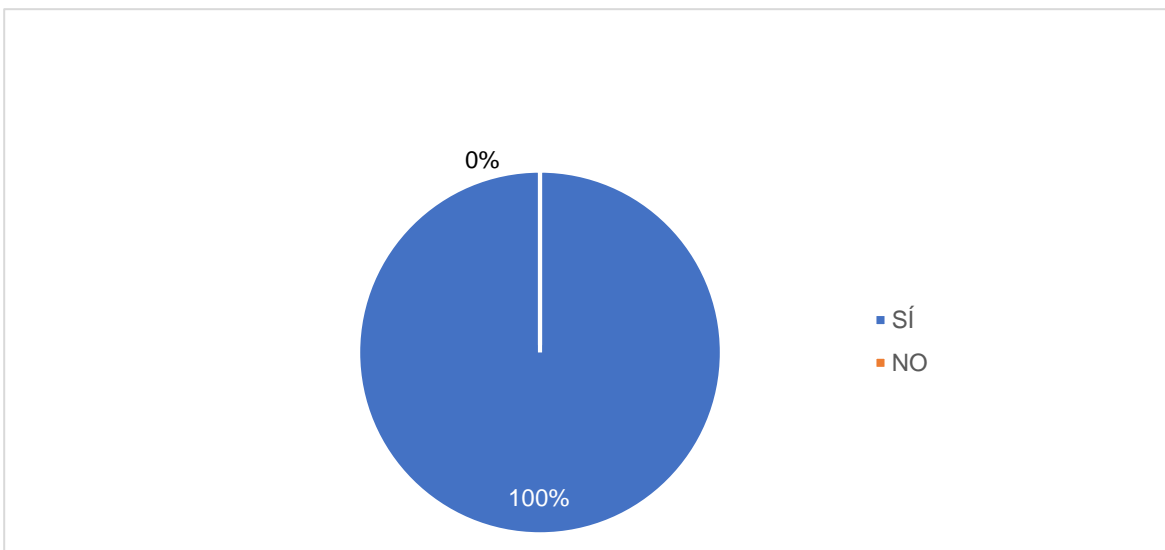
14. ¿Tiene claridad sobre los pasos que se deben realizar previo, durante y después de la realización de un evento?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen la claridad de los pasos a seguir en la realización de un evento.

TABLA N° 17

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	31	100%
2	No	0	0%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 17



Interpretación: Todos los empleados encuestados poseen un excelente conocimiento sobre los pasos a realizar previo, durante y después de cualquier evento. Esto habla muy bien de la comunicación interna y la formación de cada uno de ellos, entonces se puede decir al no existir un manual de procedimientos, estos están debidamente definidos y comunicados a los colaboradores para la realización exitosa de las actividades a ejecutar en el evento.

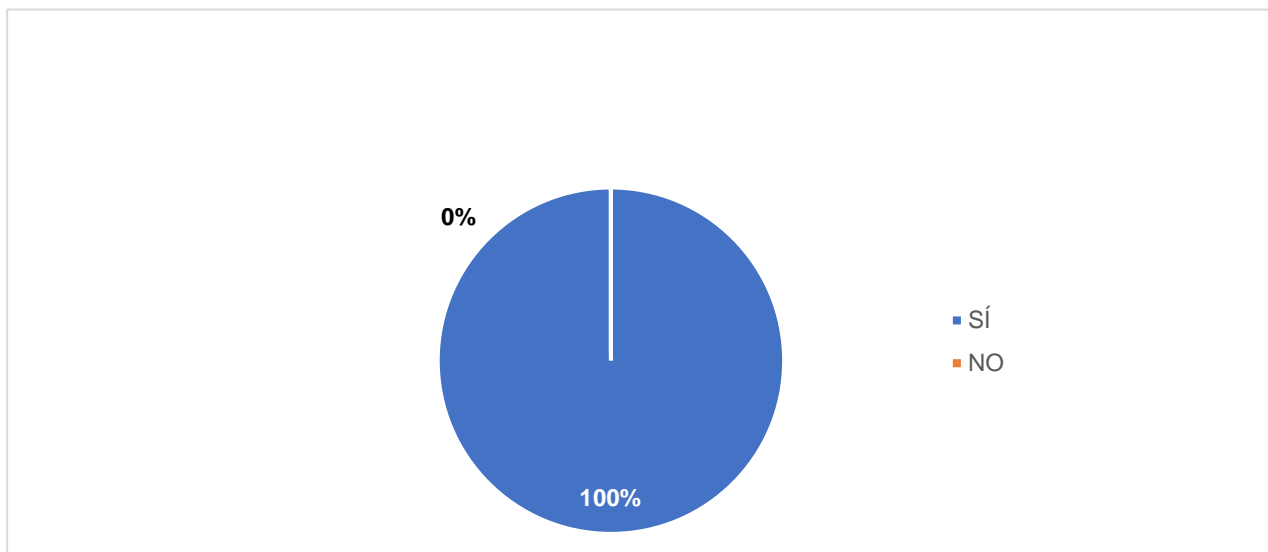
15. ¿Es de su conocimiento si tienen por escrito o sistematizado los pasos a realizar al momento de llevar a cabo la logística para el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados le dan por escrito o sistematizado los pasos a realizar al momento de llevar a cabo la logística para el desempeño de su trabajo.

TABLA N° 18

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	31	100%
2	No	0	0%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 18



Interpretación: Del total de los empleados encuestados se afirma que tienen conocimiento que existe un sistema por escrito o de manera sistematizada los pasos a realizar al momento de llevar a cabo la logística para el desempeño de su trabajo en el hotel.

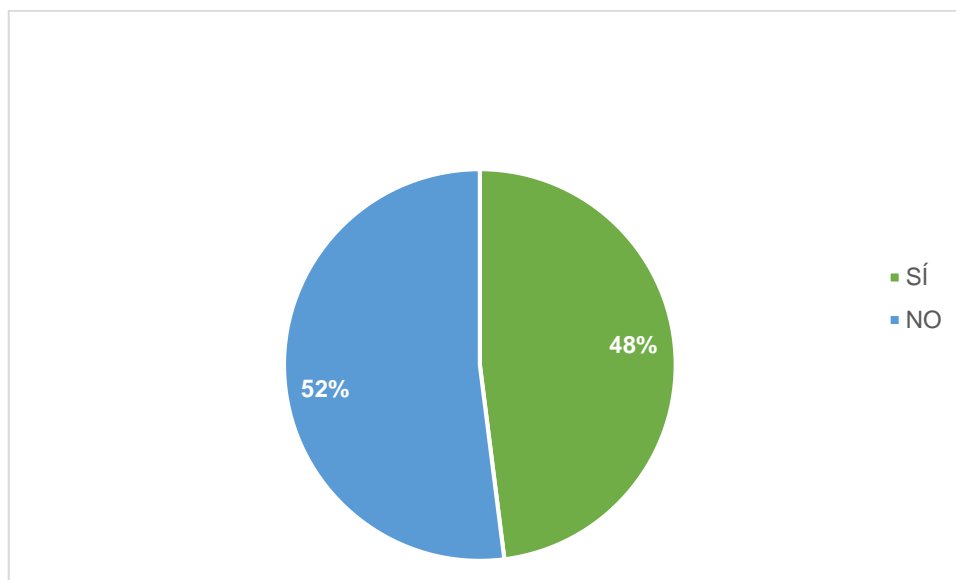
16. ¿Conoce si estos pasos para la realización de un evento están de manera digital en algún software de computadora?

Objetivo: Conocer si los pasos para la realización de eventos de parte del hotel están sistematizados a través de un software de computadora.

TABLA N° 19

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	15	48%
2	No	16	52%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 19



Interpretación: En la actualidad, los softwares de computadora ayudan en la empresa para que los pasos de las actividades que se ejecutan se den de manera automatizada. De acuerdo a los resultados obtenidos en el hotel Cardedeu no se cuenta con esta herramienta informática y esto dificulta que los pasos para un evento no se lleven a cabo.

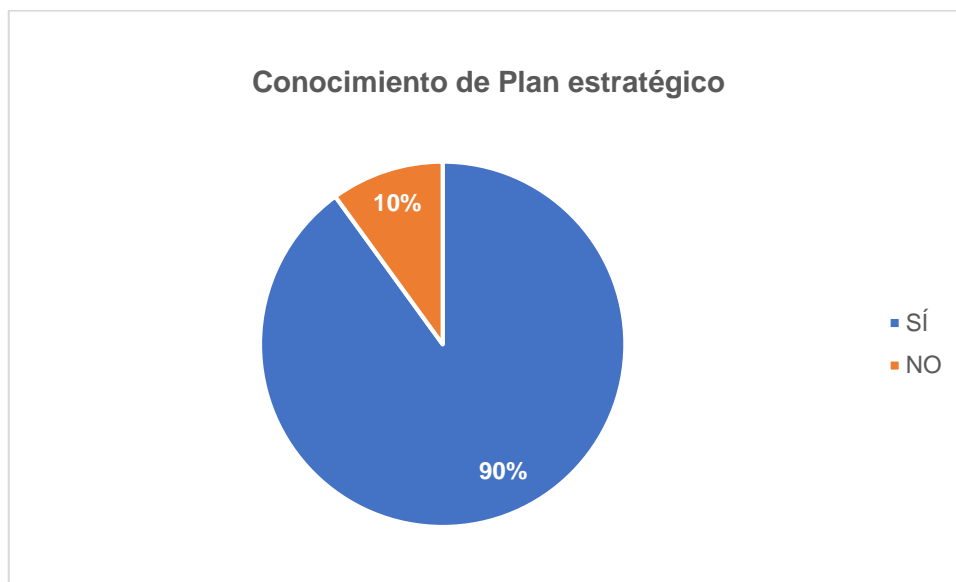
17. ¿Conoce qué es un plan estratégico?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de lo que es un plan estratégico.

TABLA N° 20

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	28	90%
2	No	3	10%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 20



Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos, un 90% de los empleados conocen lo que es un plan estratégico como elemento fundamental para el hotel y esto sirve para que se puedan lograr los objetivos.

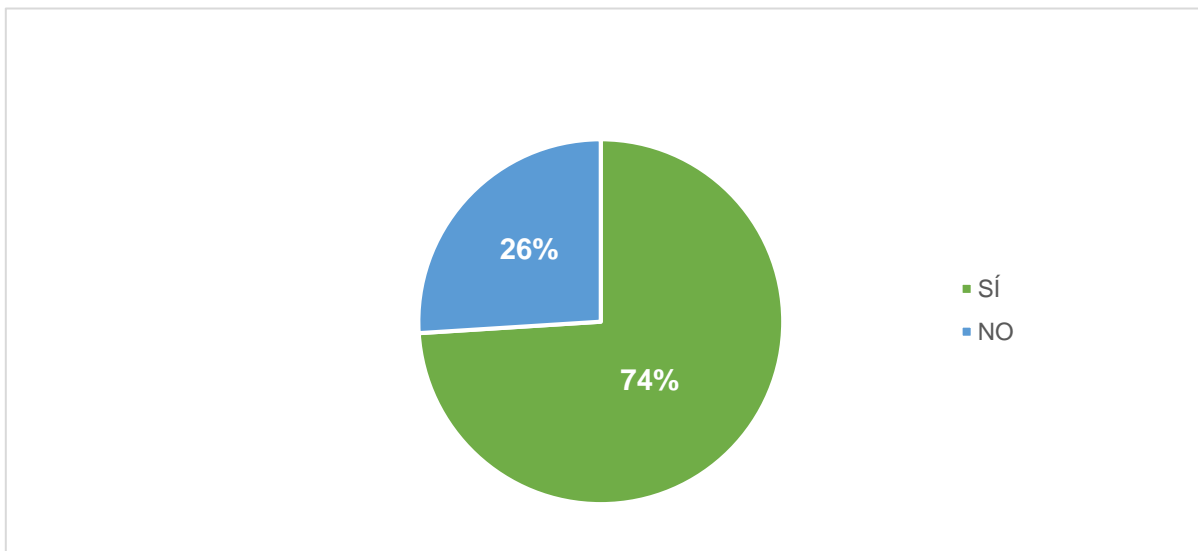
18. ¿Tiene conocimiento si en el último año el hotel ha realizado cambios importantes en los procesos para que usted realice sus actividades? (si su respuesta es NO, hasta aquí finaliza la encuesta).

Objetivo: Identificar si en el hotel se ha realizado cambios importantes en los procesos que los empleados llevan a cabo en sus actividades.

TABLA N° 21

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si	23	74%
2	No	8	26%
Total		31	100%

GRÁFICO N° 21



Interpretación: De los datos obtenidos, un 74% de los empleados manifiestan que si ha habido cambios en las actividades que realizan durante el último año mientras que un 26% dice que no.

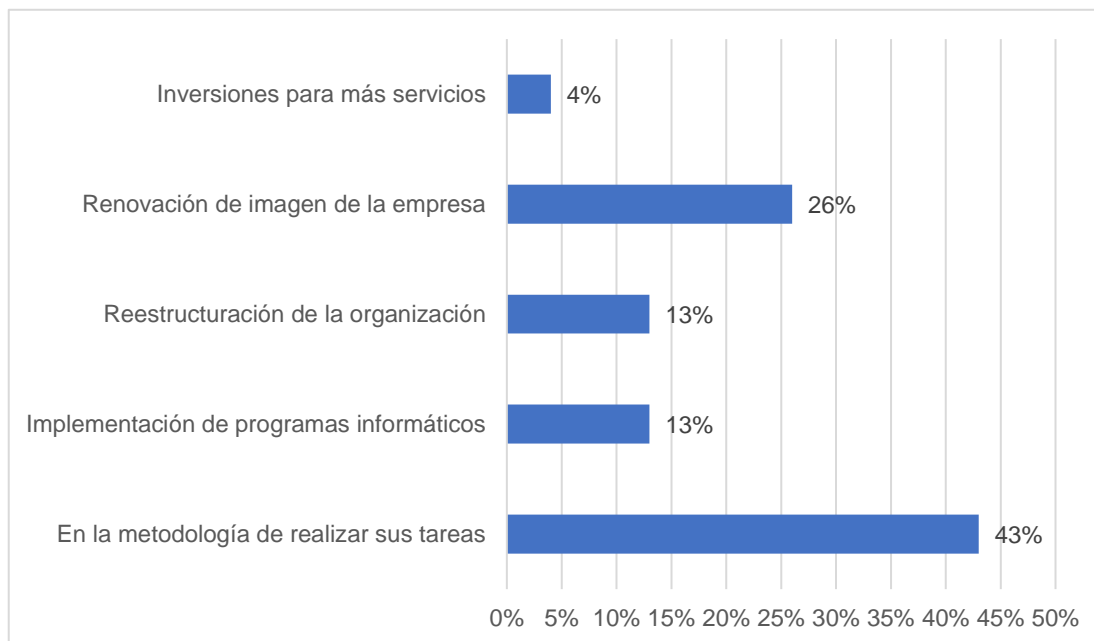
19. ¿Qué tipo de cambios? (Puede seleccionar más de 1)

Objetivo: Conocer los tipos de cambios que se dan en el hotel.

TABLA N° 22

N° Respuestas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	En la metodología de realizar sus tareas	10	43%
2	Implementación de programas informáticos	3	13%
3	Reestructuración de la organización	3	13%
4	Renovación de imagen de la empresa	6	26%
5	Inversiones para más servicios	1	4%
Total		23	100%

GRÁFICO N° 22



Interpretación: Con respecto a la pregunta anterior, relacionado a que, si ha habido cambios en el último año en el hotel, de los empleados encuestados que respondieron que SI, manifestaron que hubo cambios en la metodología de realizar sus tareas, renovación de imagen del hotel, implementación de programas informáticos, reestructuración de la organización y en inversiones para más servicios.

ANEXO 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE OPERACIONES, PLANIFICADORA DE EVENTOS Y SUPERVISORA DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la institución?

Planificadora de eventos: Tengo 6 meses de trabajar para Cardedeu.

Gerente de operaciones: Poco más de 2 años.

Supervisora de Cardedeu: 1 año.

Interpretación: Se identifican que tanto el gerente, planificadora y la supervisora forman parte de la institución entre 1 a 2 años por lo que si conocen todos los procesos que se llevan en el hotel y pueden ser de beneficio para el mismo.

2. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la institución?

Planificadora de eventos: Encargada de Planificar Bodas All Inclusive, coordinación y creación de concepto.

Gerente de operaciones:

- Ver la operación general de la pampa a nivel de servicio, cocina, servicio de meseros, valet parking;
- Mantenimiento general de todo el complejo: verificar las áreas que necesitan mantenimiento, determinar aquellas con más y mayor importancia,
- Hacer los presupuestos,
- Manejo de inventarios
- Requisición de compras, no solo de la parte de mantenimiento, si no, que también de la parte de cocina en general tomando siempre en cuenta, no solo la proyección de demanda que se espera tener en el restaurante, si no, conforme a los eventos agendados para la semana.
- Además de toda la gestión del talento humano: Horarios de salida y entrada del personal, vacaciones, entre otros.
- Supervisión de los cortes de caja.
- Agendar y dirigir reuniones para planificar las tareas semanales de todo el personal.

Supervisora de Cardedeu:

- Mantener las bodegas ordenadas
- Verificar entrada de proveedores antes de un evento
- Verificar montaje antes del evento

- Verificar limpieza baños, salones cocina, cuarto de la novia etc.

Interpretación: Las funciones que se le asignan a cada empleado refleja en buen desempeño en su puesto de trabajo, tanto el gerente, planificadora y supervisora de Cardedeu tienen funciones similares que van desde la planificación de eventos, tener contacto con el cliente, verificación de las operaciones de la pampa a nivel de servicio, cocina, Agendar y dirigir reuniones para planificar las tareas semanales de todo el personal, mantener bodegas ordenadas, verificar montajes antes del evento, entre otros.

3. ¿Cuántos empleados laboran en la institución?

Planificadora de eventos: 48 empleados (Incluido Pampa que es quienes son los encargados de cocina)

Gerente de operaciones: Actualmente, son 24 empleados en La Pampa, el resto están distribuidos en Cardedeu Eventos, Residence y Hotel.

Supervisora de Cardedeu: En la parte exclusiva de Eventos, somos 3 personas.

Interpretación: Dada las respuestas obtenidas de la entrevista realizada, se identifica que no existe una buena comunicación por parte de los trabajadores, ya que dicha información revela una diferencia en la cantidad de empleados que laboran en la institución.

4. ¿Cuáles son los servicios que ofrece el hotel?

Planificadora de eventos: Cardedeu es un lugar para realizar eventos sociales de toda índole, tiene capacidad para 500 personas.

Gerente de operaciones: Alquiler de instalaciones para sesiones fotográficas, eventos sociales y corporativos, restaurante y hotel.

Supervisora de Cardedeu: Eventos sociales, convenciones, familiares.

Interpretación: De conformidad a los resultados obtenidos, se observan que los servicios que se ofrece el hotel van entorno a eventos, de índole social, corporativo, familiar, entre otros. Esto resulta de beneficio, ya que atrae a clientes de diferentes sectores del país y les genera prestigio y satisfacción al darse a conocer para generar valor agregado a la entidad.

5. Organizacionalmente ¿Cuáles puestos de trabajo podría catalogar como “Clave” en la planificación y ejecución de los eventos que ofrecen?

Planificadora de eventos: Gerente de Pampa, Encargada de eventos, Jefe de Cocina, Capitán de meseros, Event Planner

Gerente de operaciones: Ejecutiva de ventas, Planner, jefa de operaciones de Cardedeu, jefe y sub jefa de Cocina, Capitán de evento, Meseros y motadores.

Supervisora de Cardedeu: Ejecutiva de eventos, Planner, gerente, meseros en lo personal todos contribuyen.

Interpretación: Los puestos de trabajo son un clave para que se lleven a cabo cada uno de los eventos que se realizan en el hotel, es de suma importancia contar con gerentes de las distintas áreas involucradas; así como también cuentan con colaboradores que contribuyen al apoyo en la planificación y ejecución de los mismos.

6. En la actualidad ¿Poseen alguna Herramienta/s informática/s para planificación de los eventos del hotel?

Planificadora de eventos: no

Gerente de operaciones: Una herramienta como tal, no. Únicamente nos auxiliamos del correo electrónico donde mantenemos comunicación constante con la Planner, que es quien se encarga de enviarnos el "BEO" que es básicamente una descripción lo más detallado posible sobre las especificaciones que el cliente ha solicitado para su evento: Cantidad de mesas, tipos de mesas, lugar donde colocarlas, sillas, cristalería, cubiertos, arreglos florales, color, tipo y cantidad de manteles, decoración en general, etc.

Supervisora de Cardedeu: si

Interpretación: Conforme a la información recaba en la entrevista se puede decir que no posee una herramienta informática en la planificación de eventos, únicamente se auxilian de un correo electrónico donde la Planner les envía el BEO que contiene de manera descriptiva sobre las cosas que necesitara el cliente para su evento los cuales van desde cantidad de mesas tipos de mesas, lugar donde colocarlas, sillas, cristalería, cubiertos, arreglos florales, color, tipo y cantidad de manteles, decoración en general, etc.

7. ¿Cuántos eventos realizan al año? ¿Cuáles son?

Planificadora de eventos: La mayoría de eventos sociales son bodas y eventos corporativos.

Gerente de operaciones: La mayoría de eventos sociales son bodas y eventos corporativos.

Supervisora de Cardedeu: más de 100.

Interpretación: se puede decir que los eventos que se realizan en el año son de más de 100, y de los cuales sobresalen los eventos sociales como las bodas, eventos corporativos en donde se involucran al gerente, planificadora y supervisora para estos eventos, y los que le colaboran para que sea de éxito la realización de los mismos.

8. ¿Podría enumerar los pasos actuales en la planificación de un evento?

Planificadora de eventos:

- Ver gustos del cliente
- Propuesta de concepto.
- Buscar los proveedores.
- Coordinar Fechas y horas de montajes.

Gerente de operaciones:

- Reservación de Fecha, como mínimo con 6 meses de antelación, aunque preferentemente se les dice a los novios que lo mejor es tener 1 año antes la reserva.
- Reuniones contantes con la Planner para determinar todos los detalles de la decoración de la boda. (Flores, Cristalería, tipo de luces etc.)
- Determinar el tipo de menú a servir el día del evento.

Supervisora de Cardedeu:

- Contratación de evento.
- Tipo de evento.
- Fecha de evento.
- Número de personas.
- Horas de inicio.
- Verificación de menú (Si lleva entradas bebidas, plato fuerte, postres.)
- Selección de montaje.
- Comprobación de montaje.

Interpretación: Entre los pasos actuales que se llevan a cabo en la planificación de eventos se comienza con ver las necesidades del cliente, que se van a necesitar en el evento que desea hacer en el hotel, contactar con los proveedores, coordinar fechas y horas de montajes, así mismo se hace reservación de fecha, como mínimo con 6 meses de antelación, pero se le sugiere a los novios que lo hagan con 1 años antes por la demanda de eventos que se hacen y ello pueden elegir el tipo de menú para el evento, número de

personas invitadas, horas de inicio, verificación del menú, selección de montaje y comprobación del mismo.

9. ¿Podría enumerar los pasos actuales en la ejecución de un evento?

Planificadora de eventos:

- Realizar BEO
- Compra de materia prima.
- Búsqueda de personal a cubrir el evento.

Gerente de operaciones:

- Recibimiento del BEO con 1 semana o 15 días de antelación
- Generación de la Agenda del evento
- Coordinación con los proveedores.
- Montaje

Supervisora de Cardedeu:

- Día del evento, la limpieza ordenar montaje, la preparación de los alimentos, valet parking etc.
- Servicio que se encargan los meseros.
- Finalización de evento.
- Limpieza total.
- cancelación de cristalería dañada o instalaciones.

Interpretación: Los pasos que se dan en la ejecución de los eventos se da a través del BEO en donde la Planner indica que es lo que el cliente ha solicitado, entre ellos se encuentra: compra de materia prima, búsqueda de personal para cubrir el evento, generación de la agenda del evento, coordinación con los proveedores, montaje, preparación de alimentos, servicios que se encargan los meseros, finalización de eventos y la limpieza total del área donde se realizó el evento.

10. ¿Cómo controlan los recursos que se utilizan en un evento?

Planificadora de eventos: En base a inventario de cristalería y materia prima.

Gerente de operaciones: Se les informa a los encargados de cada área en las reuniones semanales para que preparen los inventarios respectivos tanto en el área de cocina como en la de operaciones.

Supervisora de Cardedeu: se controla dependiendo la cantidad de personas del evento. Si son 100, 200 ó 300 personas así se gastan los insumos.

Interpretación: Los recursos que se utilizan en un evento se da a través de inventarios de cristalería o materia prima que cada encargado de las distintas áreas se les indica de manera semanal, y esto se controla dependiendo la cantidad de personas invitadas del evento así serán los recursos a utilizar.

11. ¿Cómo gestionan el mobiliario y equipo que se utiliza para los eventos?

Planificadora de eventos: A través del BEO que indica la cantidad de mobiliario que utilizaremos y así mantenimiento lo saca de las bodegas, si es mobiliario arrendado compras se encarga de coordinar ruta para movilización

Gerente de operaciones: Nosotros contamos con un stock determinado de mesas, silla y demás mobiliario y equipo que se puede necesitar para la preparación de un evento, pero esta se puede utilizar o no dependiendo de las especificaciones que el cliente determinó, en caso de que este tipo de mobiliario no lo tengamos definitivamente, debemos de alquilarlo; lo hacemos con 2 empresas de San Salvador las cuales nos ayudan en ese tipo de ocasiones.

El proceso no es muy complicado puesto que la jefa de operaciones también recibe el BEO y es ella la encargada de tener al día todos los inventarios de mobiliario, ella se encarga de solicitar y sacar de bodega dicho equipo y en caso de que se subcontrate mobiliario es la encargada de recibirlo, inventariarlo, entregarlo y realizar un reporte en caso de que haya existido alguna eventualidad (Que se quiebre una copa, que se manche un mantel etc.)

Supervisora de Cardedeu: De nuestras bodegas contamos con mesas y sillas, mantelería y cristalería para 150 personas.

Interpretación: Conforme a las respuestas de las personas entrevistadas, el mobiliario se gestiona a través del BEO que indica la cantidad de mobiliario que utilizaremos y así mantenimiento lo saca de las bodegas, si es mobiliario arrendado compras se encarga de coordinar ruta para movilización. Se cuenta con un stock determinado de mobiliario para la preparación del evento, pero esta se puede utilizar o no dependiendo de las especificaciones que el cliente determinó, en caso de que este tipo de mobiliario no lo tengamos definitivamente, se alquila mediante 2 empresas de San Salvador las cuales ayudan en ese tipo de ocasiones y en las bodegas con las que se cuenta el hotel poseen cierta cantidad de mesas, sillas, mantelería y cristalería para 150 personas.

12. En un evento standard ¿Cuánto personal suele mantenerse de planta?

Planificadora de eventos: Alrededor de 20 personas (meseros, cocina, limpieza capitanes).

Gerente de operaciones: Los eventos promedios que se tienen en las instalaciones suelen ser entre 50 a 200 personas, aunque hemos atendido eventos donde han asistido 400 personas. Dependiendo de la cantidad de invitados que asistan al evento es la cantidad de personal que se tienen colaborando, generalmente partimos de 20 personas y vamos incrementando hasta 45 personas en planta para la realización de eventos. Mucho de ese personal se contrata de manera eventual.

Supervisora de Cardedeu: 1 limpieza y mi persona y Planner de evento para atender el evento si es por parte de Cardedeu la pampa 15 personas entre meseros y capitán para 150 personas.

Interpretación: El personal que se mantiene en planta en la realización de servicios no se encuentra debidamente seleccionados dado a que dependerá del evento a realizar ya que cada uno de ellos involucra a cierta cantidad de trabajadores en donde se abarca ciertos elementos para la ejecución de los mismos.

13. ¿Qué considera que es, para la institución, el punto débil en la planificación y ejecución de los servicios que ofrecen (eventos)?

Planificadora de eventos: Que el personal de servicio no es de planta sino eventuales no tenemos como controlar al 100 % la calidad que se brinda.

Gerente de operaciones: Siempre hay oportunidades de mejora, pero creo que el principal punto de mejora es el personal puesto que la mayoría de los colaboradores eventuales son estudiantes, puesto que muchas veces por compromisos personales de cada uno de ellos pueden y/o suelen decirnos que no pueden ayudarnos por eso mismo. Por lo que a veces nos toca contratar personas que no están dentro de nuestra "cartera" de colaboradores y lo hacemos con un poco de temor que no cumplan con los estándares de calidad que exigimos de ellos.

Entonces sí tenemos siempre ese temor de no contar con la cantidad de personal adecuado para la cantidad de personas que asistan al evento, porque no tenerlo implicaría retrasos en la operación normal del mismo y podría generar una mala experiencia en el cliente.

Supervisora de Cardedeu: a la hora de ofrecer los menús ya que hay menú para eventos sumamente bajos en costo y no nos generan mucho beneficio. En mi punto de vista no está mal tenerlos, pero ocuparlos en eventos pequeños es más un gasto que una ganancia.

Interpretación: El punto débil que cuenta el hotel en la planificación y ejecución de eventos es la de tener personal que es de manera eventual y son estudiantes, suelen decirnos que no pueden ayudarnos por eso mismo. Por lo que a veces nos toca contratar personas que no están dentro de nuestra “cartera” de colaboradores y lo hacemos con un poco de temor que no cumplan con los estándares de calidad que exigimos de ellos y no se controla al 100% dado a que son personal eventual y puede generar una mala experiencia en el cliente que usa las instalaciones de hotel para el evento que se ha celebrado.

14. ¿Cuál es su opinión sobre el proyecto que como estudiantes se está realizando en la institución?

Planificadora de eventos: Considero interesante, puesto el rubro es de bastante logística y a nivel empresarial es de suma importancia que se enfoquen en este tipo de rubros que muchas veces se piensa que por ser eventos sociales no tienen procesos formales y esto puede generar un valor agregado a nuestra institución.

Gerente de operaciones: Considero interesante, puesto el rubro es de bastante logística y a nivel empresarial es de suma importancia que se enfoquen en este tipo de rubros que muchas veces se piensa que por ser eventos sociales no tienen procesos formales.

Supervisora de Cardedeu: me parece excelente que se interesen por nuestra institución de trabajo.

Interpretación: El gerente de operaciones, planificadora de eventos y supervisora de Cardedeu opinan que, es excelente la investigación que se está realizando dando a que se enfoca en un rubro que involucra la logística a nivel empresarial de suma importancia y que le darán al hotel un valor agregado para los pasos que se llevan a cabo en la planificación y ejecución de los eventos.

ANEXO 4. FORMATO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO

Dirigido: Al personal que labora en el hotel Cardedeu S.A. de C.V. El Salvador.

Introducción: El presente instrumento ha sido elaborado por estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresa, y está dirigida a los trabajadores del hotel Cardedeu S.A. de C.V., para identificar, analizar y diagnosticar la situación actual en la que se encuentran los servicios que ofrece la entidad.

OBJETIVO: Obtener la información correspondiente de todos los empleados que laboran en el hotel Cardedeu S.A. de C.V., sobre su percepción respecto a la implementación del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios en la institución.

Indicaciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas, favor coloque una X en la respuesta más conveniente a su criterio.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

A. Género:

Femenino _____ Masculino _____ Otros _____

B. Edad:

Entre 18-25 años _____ Entre 26-35 años _____
Entre 36-45 años _____ Más de 45 años _____

C. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la institución?

Menos de 1 año _____ De 1-3 años _____
De 3-5 años _____ Más de 5 años _____

D. Cargo que desempeña en la institución:

II. DATOS GENERALES.

A. PLANEACIÓN

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de la misión y visión de la institución.

1. ¿Conoce usted la misión y visión del hotel?

Sí _____

No _____

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los valores con los que cuenta el hotel.

2. ¿Conoce usted los valores con los que cuenta el hotel?

Sí _____

No _____

Objetivo: Conocer si las políticas internas del hotel ayudan al mejoramiento de las actividades que realizan los empleados.

3. ¿Considera usted que el hotel tiene políticas internas que ayudan al mejoramiento en el desempeño de sus actividades?

Sí _____

No _____

B. ORGANIZACIÓN

Objetivo: Conocer los diferentes servicios que ofrece el hotel.

4. ¿Mencione el/los tipos/s de servicios que el Hotel Cardedeu ofrece?

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Objetivo: Conocer si los empleados han participado en algún evento que ofrece el hotel.

5. ¿Ha participado en la realización de algún evento que se lleve a cabo en el Hotel Cardedeu?

Sí _____

No _____

Objetivo: Identificar el número de eventos que se realizan en el hotel.

6. ¿Con qué frecuencia se realizan eventos en el Hotel Cardedeu?

Más de 1 a la semana _____

Semanalmente _____

Quincenalmente _____

mensualmente _____

Objetivo: Identificar los tipos de eventos que se dan realizan en el hotel.

7. ¿Qué tipos de eventos se realizan en el Hotel Cardedeu?

Bodas _____

Quinceaños _____

Bautizos _____

Cumpleaños _____

Eventos Sociales _____

Eventos Corporativos _____

Otros: _____

Objetivo: Conocer si existen diferentes equipos para la ejecución de eventos dentro del hotel.

8. ¿Existen diversos equipos de trabajo para la ejecución de un evento?

Sí _____

No _____

C. DIRECCIÓN

Objetivo: Conocer si el hotel ha dado capacitación a sus empleados.

9. ¿Ha recibido alguna vez una capacitación desde que labora en el hotel?

Sí _____

No _____

Objetivo: Identificar con qué frecuencia el hotel capacita a su personal.

10. A su criterio ¿Con qué frecuencia se le da capacitación al personal que labora en el hotel?

Una vez al mes _____

una vez cada 3 meses _____

Una vez cada 6 meses _____

una vez al año _____

Objetivo: Conocer si el hotel da a sus empleados el entrenamiento adecuado para el desempeño de sus actividades.

11. ¿Considera usted que ha recibido el entrenamiento adecuado para desempeñar cada una de sus actividades?

Sí _____

No _____

Objetivo: Conocer si existe algún medio de programación de los eventos que se realizan en el hotel.

12. ¿Existe algún medio de programación de los eventos que se realizan?

Sí _____

No _____

Objetivo: Saber la frecuencia con las que se actualizan la programación de eventos del hotel.

13. ¿Con qué frecuencia le actualizan esa programación?

Diariamente _____

Semanalmente _____

Quincenalmente _____

Mensualmente _____

D. CONTROL

Objetivo: Identificar si los empleados tienen la claridad de los pasos a seguir en la realización de un evento.

14. ¿Tiene claridad sobre los pasos que se deben realizar previo, durante y después de la realización de un evento?

Sí _____

No _____

Objetivo: Conocer si los empleados le dan por escrito o sistematizado los pasos a realizar al momento de llevar a cabo la logística para el desempeño de su trabajo.

15. ¿Es de su conocimiento si tienen por escrito o sistematizado los pasos a realizar al momento de llevar a cabo la logística para el desempeño de su trabajo?

Sí _____

No _____

Objetivo: Conocer si los pasos para la realización de eventos de parte del hotel están sistematizados a través de un software de computadora.

16. ¿Conoce si estos pasos para la realización de un evento están de manera digital en algún software de computadora?

Sí _____

No _____

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de lo que es un plan estratégico.

17. ¿Conoce qué es un plan estratégico?

Sí _____

No _____

Objetivo: Identificar si en el hotel se ha realizado cambios importantes en los procesos que los empleados llevan a cabo en sus actividades.

18. ¿Tiene conocimiento si en el último año el hotel ha realizado cambios importantes en los procesos para que usted realice sus actividades? (si su respuesta es NO, hasta aquí finaliza la encuesta).

Sí_____

No_____

Objetivo: Conocer los tipos de cambios que se dan en el hotel.

19. ¿Qué tipo de cambios? (Puede seleccionar más de 1)

- En la metodología de realizar sus tareas _____
- Implementación programas informáticos _____
- Reestructuración de la organización _____
- Renovación de imagen de la empresa _____
- Otros (especifique)_____

Ficha de Control

Lugar: _____

Nombre del Encuestado: _____

Nombre del Encuestador: _____

Fecha: _____

Hora: _____

ANEXO 5. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE OPERACIONES, PLANIFICADORA DE EVENTOS Y SUPERVISORA DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE OPERACIONES, PLANIFICADORA DE EVENTOS Y SUPERVISORA DEL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V DE EL SALVADOR

OBJETIVO: Obtener la información correspondiente del gerente operaciones, planificadora de eventos y supervisora que labora en el hotel Cardedeu, sobre su percepción respecto a la implementación de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.

Indicaciones: Responda las preguntas según su conocimiento.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la institución?
2. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la institución?
3. ¿Cuántos empleados laboran en la institución?
4. ¿Cuáles son los servicios que ofrece el hotel?
5. Organizacionalmente ¿Cuáles puestos de trabajo podría catalogar como “Clave” en la planificación y ejecución de los eventos que ofrecen?
6. En la actualidad ¿Poseen alguna Herramienta/s informática/s para planificación de los eventos del hotel?
7. ¿Cuántos eventos realizan al año? ¿Cuáles son?
8. ¿Podría enumerar los pasos actuales en la planificación de un evento?
9. ¿Podría enumerar los pasos actuales en la ejecución de un evento?
10. ¿Cómo controlan los recursos que se utilizan en un evento?

11. ¿Cómo gestionan el mobiliario y equipo que se utiliza para los eventos?
12. En un evento standard ¿Cuánto personal suele mantenerse de planta?
13. ¿Qué considera que es, para la institución, el punto débil en la planificación y ejecución de los servicios que ofrecen (eventos)?
14. ¿Cuál es su opinión sobre el proyecto que como estudiantes se está realizando en la institución?

ANEXO 6. FORMATO DE DOCUMENTO "BEO" PARA DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EVENTO A REALIZARSE EN CARDEDEU S.A DE C.V.

Nombre del evento:		JERONIMO FLAMENCO				
Tipo de evento:		Social	Fecha Evento:		10/08/2019	
Contacto:	Laura Castillo E. P		N° Teléfono:			
N° de Pax:	17 5	Tentativos:		Anticipo:	SI	
Lugar:	CARDEDEU	hora:	12:00MD		BEO # 2	
Fecha de Emisión BEO:	23/07/2019	Fecha Modificación del BEO	01-08-19			
<u>MENÚ</u>						
Tipo de menú:	EVENTOS CARDEDEU	Ensalada:	NO	Consomé:	SI	
<u>Entrada</u>						
Cantidad:	175	Consomé				
<u>Almuerzo</u>		81 lomo de aguja: de 8 Onzas en una cama de papas en gajo. Termino ¾ SIN SANGRE,				
Cantidad:	175					

Precio: --		<p>acompañado de vegetales al vapor</p> <p>80 pollo a la parrilla: en una cama de pure de papas, acompañado de vegetales al vapor</p> <p>5 parrilladas Vegetarianas: incluye vegetales a la parrilla</p> <p>9 platos infantiles: 4 onzas de pollo a la parrilla acompañado de papas fritas</p> <p>NOTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Se servirá un plato si uno no de opción de comida (Un plato de pollo uno de carne)<input type="checkbox"/> <u>En la mesa principal se le colocara salsa de hongos aparte en Ramekin</u><input type="checkbox"/> Y a las demás mesas se le colocaran 2 tablas de aderezo por mesa<input type="checkbox"/> Todos los platos incluyen dos naranjadas, pero se utilizará en la sangría, el llevará la bebida para el almuerzo
------------	--	--

MONTAJE Y OBSERVACIONES

MONTAJE:

175 sillas Tiffany blanca (Se arrendarán 25 extras)

15 mesas circulares de 10 personas

1 Mesa circular de 11 personas

1 mesas Imperiales blancas unidas para 7 personas 1 Mesas Imperiales blancas unidas para 7 personas 175 juegos de cubiertos

175 platos Bases Bead dorados nuestros

175 servilletas blancas (DOBLES SOBRE) CUBIERTOS AFUERA

175 copas para Agua nuestras 175 Copas para Vino

Área de coctel

3 mesas imperiales cafés

2 mesas cocteleras cafés altas 3 mesas de plazita con sillas

INDICACIONES DE MONTAJE:

Lienzos en el jardín Lienzos en la Plazita Luminaria Italiana

El Salón SIN TELA

ADICIONALES:

Citar a todo el personal al evento a las 6:30 AM (Meseros y Capitán)

Personal de limpieza (2) y mantenimiento Acceso de proveedores sin costo adicional.

Valet parking

No se utilizará la capilla

No se utilizará cuarto de la novia

No tiene derecho a suite

ANEXO 7. FORMATO DE AGENDA DE UN EVENTO REALIZADO EN EL HOTEL CARDEDEU S.A DE C.V.



AGENDA PADRE JERONIMO F.

FECHA DEL EVENTO: Sábado 3 de Agosto de 2019

TIPO DE EVENTO: Aniversario

HORA DE INICIO:

Nº DE INVITADOS: 175

AGENDA	
HORA	ACTIVIDAD
12:30 md	Coctel de Bienvenida en área de Plaza (1 Hora de Saxofón)
1:15 Pm	Brindis en área de salón
1:30 pm	Almuerzo (1 Hora de Saxofón)
2:30 pm	Interpretación de Marimba (30 Minutos)
3:00 pm	Presentación de Grupo de Danza
3:30 pm	Corte de pastel (Marimba de fondo)
5:00 pm	Cierre de Celebración

PROVEEDORES			
Nº	PRODUCTO	EMPRESA	HORA DE INGRESO
1.	Decoración	<u>Celiflor</u>	9:30 am
2.	Pastelería	<u>Bom Bom</u>	10:00 pm
3.	Jamones	<u>Kreef</u>	10:30 pm
4.	Saxofonista		10:30 am
5.	Marimba		11:00 am
6.	Grupo de Danza		1:00 Pm