



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA EL
APARTAHOTEL DRAKE. SANTO DOMINGO, REPÚBLICA
DOMINICANA. AÑO 2014”**

Sustentantes:

Kharla Alma 2010-0027

Mariela Figueroa Martínez 2010-2141

**Asesor Titular:
Ing. Juan Enrique Rosales**

**Asesora Auxiliar:
Lic. Margarita Abreu**

**Monografía para Optar por el Título de
Licenciatura en Administración de Empresas**

**Santo Domingo, D. N.
Abril, 2014**

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIA	VIII
INTRODUCCIÓN	X

CAPÍTULO I- CONCEPTOS DE INNOVACIÓN

1.1 Definición.....	1
1.2 Objetivos.	2
1.3 Funciones.....	3
1.4 Tipos de Innovación.	4
1.5 Áreas de Innovación.....	9
1.6 Aspectos Legales en República Dominicana	10

CAPÍTULO II- DIAGNOSTICO DE LA INNOVACIÓN

2.1 Diagnóstico.....	13
2.2 Diagnóstico de la Innovación.....	14
2.3 Diagnóstico Interno.....	14
2.4 Diagnóstico Externo	15
2.5 Jerarquización de Prioridades.	16
2.6 Fase de Análisis.	16
2.7 Fase de Implementación	18

CAPÍTULO III.- APARTAHOTEL DRAKE, SRL

3.1 Historia	19
3.2 Dueños	20
3.3 Servicios.....	21
3.4 Tipos de Clientes.....	22
3.5 Organigrama.....	24
3.6 Capacidad	25
3.7 Ventas	25

CAPÍTULO IV- DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN

4.1 Entrevista	26
4.2 Encuesta a Clientes.....	32

CAPÍTULO V- PLAN DE INNOVACIÓN

5.1 ¿Qué se Podría Hacer?.....	35
5.2 Benchmarking.....	35
5.3 Definición de los Cambios	37
5.4 Costos Principales.....	37
5.5 Etapas	38
5.6 Ventajas de la Inversión.	38
5.7 Retorno de la Inversión.	38

CONCLUSIÓN.....	XI
------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	XIV
-----------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	XVI
--------------------------	------------

ANEXOS:

Anexo #1: Anteproyecto.

Anexo #2: Fotos Actuales.

Anexo #3: Encuestas Realizadas.

Agradecimientos

A Dios porque sin él nada y con el todo es posible, porque siempre ha estado en mi vida, para dirigirme en todo, porque él sabe lo que es mejor para sus hijos, siento un profundo agradecimiento porque siempre estuvo ahí cuando lo necesité y fue mi fuerza divina para culminar la Universidad en estos 3 años y medio. A ti mi Dios, Gracias!

A mi mami mi motivo (Mi motor de arranque), la que siempre tiene fuerzas para luchar, la que siempre está ahí con la mejor palabra de aliento, la que siempre me dice “Mi Niña Hermosa, Tu Puedes.” la razón por la cual no me rindo ni en el último momento, la que me enseña cada día, que no todo es como queremos no obstante hay que levantarse y seguir adelante, que hay que perseguir sus sueños, gracias a mi mami soy una soñadora que no se queda en sueños, si no que va y los hace realidad, siempre y cuando Dios quiera. Te Amo Súper Mami!

A mi padre, que es tan trabajador, tan esforzado por sus hijos, siempre haces todo porque nosotros tengamos todo lo que necesitamos, haces más de lo que está en tus manos, te entregas con toda tu alma y todo tu cuerpo y nosotros tus hijos lo notamos y lo valoramos, se que sientes un inmenso amor que no te cabe en el pecho. Te Amo!

A mi familia,

- A mi hermanito que siempre me ayudaba en la parte tecnológica, (mi técnico y lo más consentido por mí).
- A mi Hermana tan pacífica y colaboradora, te quiero hermanita bella.
- A mi tía querida, Tía Reina, (Ysabel Martínez) eres tan especial porque siempre estás ahí, después de mi mami eres la que más me consiente y entiende mis deseos y necesidades, te quiero!
- A mi tío Kelvin que es un hombre increíble, el Súper Man de la familia.
- A Joselito que es un joven con tan buen corazón, (te quiero primito).

A mi tía Ángela porque siempre quiere lo mejor para todos, y a todos los que en algún momento aportaron a que hoy sea lo que soy, a todos mis primos y demás familiares.

A mi padrino David, mi inspiración, "Cuando sea grande quiero ser como tú.

"Ese siempre fue mi deseo, gracias por tu infinito amor para conmigo, por tu apoyo en todos los sentidos, eres esa lucecita que irradia mi vida de felicidad e inspiración para cumplir mis metas con amor, porque con amor y fe en Dios todo es posible, y tú me enseñaste eso, eres el que me escuchas con atención y me aconsejas con sabiduría, el que me ayuda a tomar las más fuertes decisiones de la vida, mi soporte. Le doy gracias a Dios por tu presencia en mi vida. Eres mi ejemplo a seguir en lo personal y lo profesional, Te Amo Daddy #2.

To my dear David, you are my inspiration, “When I grow older and wiser I hope I would be like you.” That has always been my wish, thank you for loving me without boundaries and for your support in all matters. You are that blink of light that gives me the happiness and inspiration I need to reach my goals with love, because only in God’s love and faith is everything possible and you taught me that. You are the one who listens actively and advises with your wisdom helping me to take the hardest decisions in my life. You’re my pillar. I thank God for having you in my life. You are the very well image to follow personally and professionally. I love you
Daddy #2

A Juventud Para Cristo a esa institución con tan maravillosas personas, a **Cristian Santiago**, un ente de soporte para nuestra comunidad, un hombre con visión de futuro y al cual siempre apreciaré y agradeceré por todo su apoyo, a **Johanny Flores** porque es una mujer comprometida y con mucho amor para todos, a los directivos y demás personal, a **mi súper amiga Yosi** y a personas como **Margarita Pozo y Arelis Morel** que siempre serán profesoras inolvidables, A todos los que contribuyeron con mi formación, gracias.

No puedo dejar de hacerle mención oficial a **Yoseline Roa**, mi apoyo, mi súper amiga, la que me aconseja en cosas tan particulares, no sé si quererte como una segunda madre o como una hermana, la que me ayuda en todas mis tareas de contabilidad, existen muy pocas personas como tú.

A mi compañera de trabajo de grado, **Kharla Alma**, una chica con mucho potencial, muy trabajadora y muy pacífica, gracias por toda tu dedicación.

A compañeros que definitivamente hicieron la diferencia y que le pusieron alegría a mi paso por la Universidad tales como **Nahum Vidal, Cristal, Gary Batista, Alina, Zaiter y otros compañeros que siempre recordaré.**

A mis profesores únicos e inolvidables, al extraordinario **Alexander Almonte, Hugo Mercedes, José Manuel Nin, Niurka Beato, El mexicano**, y a todos los que me transfirieron parte de su conocimiento.

A mi directora **Lic. María Pellerano**, gracias por todo su apoyo y por todo su esfuerzo, por siempre sacar lo mejor de mí, es evidente su compromiso porque los egresados de la Universidad específicamente de la Carrera de Administración seamos ente productivo y sobretodo ente de innovación, transformación y cambio para nuestra sociedad, gracias por confiar en mí!

A nuestro asesor **Ing. Juan E. Rosales** usted es un gran talento, le da esa pizca de sentido y conexión con la realidad a nuestro paso por la Universidad, es fuente de inspiración y transmite conocimiento y liderazgo a sus estudiantes, nos saca esa creatividad intrínseca que todos tenemos, pero no todos explotamos, gracias por sacar lo mejor de nosotros.

A todos mil gracias, Lo logré!!

Mariela Figueroa

Agradecimientos

A Dios porque él es lo más importante para mí, me acompaña siempre, dirigiéndome, ayudándome, me da las fuerzas necesarias para todo! Porque siempre pone en mi camino lo mejor para mí, su presencia en estos cuatro años de carrera, ha sido tan imprescindible para mi, verdaderamente no hubiera sido posible sin su asistencia, Gracias mi Dios! no hay palabras que existan para expresar mi inmenso agradecimiento.

A mi mami, porque realmente fue mi pilar en estos cuatro años de carrera universitaria, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me has dado, por tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, por haberme formado como una mujer de bien, y por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla... no hay palabras en este mundo para agradecerte!

A mi padre, Gracias pá porque gracias a tí este sueño también ha podido ser posible, todo lo que tengo y soy es gracias a ti! Te amo..

A mi familia, en general por su apoyo y comprensión a lo largo de toda mi carrera universitaria, su ayuda, su compromiso conmigo con el propósito de que yo pudiera llevar este sueño a realidad! No hubiera sido posible sin ustedes.

- Especialmente **a mi hermano**, que siempre estuvo encima de mí, pendiente en todo! Que apurándome para que yo hiciera las cosas bien, que si me llevaba y me buscaba donde tenía que ir, gracias! No hubiera sido lo mismo sin ti, Te amo manito!

- **A mi tío Osnel Pérez**, que siempre me ayudo en la oficina , cuando me tenía que ir temprano por alguna clase o alguna tarea importante, siempre pendiente de todo lo mío, gracias por todo! lo quiero.
- **A mi tío Padrino, Antonio Alma**, a él le agradezco su interés porque yo entrara a formar parte de esta institución educativa, que hiciera esta carrera, siempre pendiente de cómo me estaba yendo, pendiente de mi futuro, Gracias!

A mi compañera de trabajo de grado, Mariela Figueroa por su apoyo y ayuda en la realización de este proyecto.

A compañeros, que tuve la dicha de encontrarlos en este paso por esta institución educativa, **Shamil Franjul , Luisanna Cabral , Suleynni Germosen** y a muchos más, que definitivamente hicieron la diferencia, gracias por todo! siempre los llevare en mi corazón.

A los profesores: **Lilian Oviedo, Niurka Beato, Julián Mena, Hugo Mercedes** y a todos, de los cuales pude aprender muchísimo, gracias por su entrega y dedicación.

A la directora **Lic. María Pellerano**, gracias su esfuerzo, por siempre estar disponible para mí, darme sus palabras de conocimiento, orientación y ayuda. Comparto al igual que mi compañera su evidente su compromiso porque nosotros lleguemos a ser personas productiva e innovadoras que podamos servir de ejemplo para la transformación y cambio de nuestra sociedad, Gracias!

A nuestro asesor **Ing. Juan E. Rosales** gracias por su apoyo, entrega y dedicación, por esos conocimientos tan importantes que nos transmitió, usted fue ese ente de comunicación con el cual pudimos enlazar todo lo que adquirimos en la universidad con nuestro presente, nos dio esa chispa que necesitábamos para realmente empoderarnos, trazarnos metas e ir por ellas, no rendirnos tan fácilmente, enseñarnos que si es posible, Gracias!

Por ustedes fue posible.

Kharla Alma

Dedicatoria

Le dedico este gran logro a **Juana Martínez De Jesús**, mi súper mami, tu eres la responsable de todos mis éxitos, tú que me educaste con amor y con valores, tú que cada día me das las fuerzas para seguir luchando, le pido a Dios que te dé salud y vida en abundancia, para que nos sigas irradiando con tu luz, salí bella e inteligente a ti mi mami querida, eres mi regalo más grande, no te amo más porque no me cabe más amor en el pecho, eres la más luchadora, inteligente y cariñosa, le pido a Dios ser una madre como tú lo has sido para nosotros, como tú no hay dos, ni que se le parezca, te admiro y estoy orgullosa de ti, Te Amo Mami !

Mariela Figueroa

Dedicatoria

Le dedico este gran logro a **Nilsa Pérez**, mi hermosa y amada madre, eres lo más grande que yo tengo, gracias por siempre estar ahí, dándome tu apoyo y guía , gracias por toda tu ayuda! no sé que sería sin ti.

La mejor mami que se pudiera tener, tú que educaste con valores y amor, tú que cada día me das las fuerzas para seguir luchando, le pido a Dios que te dé salud y vida en abundancia, para que me sigas guiando y dando de tus fuerza

Te admiro y estoy orgullosa de ti, Te amo Ma!

Kharla Alma

Introducción

La presente investigación titulada “Diseño de un plan de innovación para el Apartahotel Drake” es de gran importancia porque busca diseñar un plan de innovación el cual defina los tipos y áreas de Innovación posibles en el Apartahotel Drake, diagnosticar las posibles áreas de Innovación, jerarquizar los proyectos de Innovación por áreas, proponer el modelo para el desarrollo del plan de innovación y diseñar del sistema para la implementación del plan de innovación.

La innovación juega un papel relevante en las organizaciones del mundo actual, además del pensamiento divergente y convergente ya planteado, exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, en la realidad el negocio diseñado.

El objetivo de la innovación en general es apoyar el desarrollo de capacidades de gestión de innovación, que promuevan una cultura que facilite y fomente el proceso de generación de ideas y conocimientos y su transformación en proyectos que agreguen valor en la empresa.

Para realizar esta investigación se utilizó el análisis y la síntesis de las informaciones obtenidas de la recopilación documental de textos relacionados con la innovación, así como información como informaciones del Aparta Hotel al cual se le diseñará el plan de innovación.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos en los cuales se describen los aspectos más relevantes de la innovación en los negocios.

En el Capítulo I se presentan los conceptos más relevantes de innovación, objetivos, funciones, tipos de innovación, áreas de innovación y los aspectos legales de innovación en República Dominicana.

En el Capítulo II se plasman los conceptos de diagnóstico, diagnóstico de innovación, diagnóstico interno y externo y la jerarquización de prioridades de un plan de innovación donde se definen los criterios a elegir cuales serán las oportunidades de mejora que se abordaran durante el desarrollo de la investigación, así como las fases de análisis e implementación de la misma.

En el capítulo III se presenta toda la información relacionada a donde se desarrollara el fenómeno, el Apartahotel Drake, se plasmará la historia, misión, visión, quienes son los dueños y demás accionistas, servicios y precios de los servicios que se ofrecen, tipos de clientes, organigrama de la organización, capacidad y ventas del Aparta Hotel.

En el Capítulo IV se realizara la aplicación de entrevistas a los dueños y clientes del Aparta Hotel obteniendo así las informaciones veraces para identificar las áreas más relevantes y prioritarias de necesidad de innovación en el Aparta Hotel, a través de la tabulación, ponderación y análisis de los resultados, lo cual será punto de base para presupuestar los cambios de innovación a realizar.

Por último el Capítulo V se plasmarán las propuestas del diseño del plan de innovación donde se definirá las áreas a innovar, como se realizarán los cambios, los puntos primordiales identificados por los dueños y clientes, un benchmarking de la competencia, la definición de los cambios, los costos principales y por último las etapas del plan de innovación, donde se especificará cada punto a materializar en el diseño de innovación para el Aparta hotel el cual será lo que emprenderá un nuevo camino y prospero futuro para el legendario Apartahotel Drake.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS DE INNOVACIÓN

1.1 Definición

La innovación, según la teoría de Schumpeter, es la energía empresarial, se caracteriza por altos niveles de creatividad y de practicabilidad. (Varela Rodrigo, 2001)

La innovación, además del pensamiento divergente y convergente ya planteado, exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, en la realidad el negocio diseñado.

Genéricamente hablando, la innovación tiene que ver con una, varias o una combinación de aplicaciones, no excluyente, de todo lo que sigue: (i) Imaginación, (ii) Creatividad, (iii) Ideas, (iv) Experiencias prácticas y teóricas (transformadas en habilidades, destrezas y pericias), (v) Centros de Investigación y Desarrollo y (vi) Centros de Innovación en Negocios y de Transformación Gerencial y Organizacional, entre otras consideraciones.

Hoy, como nunca antes, hay un llamado a alinear y compilar todas estas aplicaciones para alcanzar el máximo potencial innovador, para resolver los grandes desafíos que el mundo encara.

La innovación es también, por consiguiente, un factor que fomenta el cambio. El cambio impulsa al riesgo (la dinámica interacción entre la posibilidad y la probabilidad que resulta o en pérdida o en ganancia).

1.2 Objetivos

- El objetivo de la innovación en general es apoyar el desarrollo de capacidades de gestión de innovación, que promuevan una cultura que facilite y fomente el proceso de generación de ideas y conocimientos y su transformación en proyectos que agreguen valor en la empresa.
- Los objetivos de la innovación en específico, se pueden agrupar como sigue:

1. Establecer la visión y las políticas
2. Formación del personal
3. Establecimiento de los objetivos que hay que alcanzar
4. Planificación de la manera de alcanzar los objetivos (estrategia)
5. Dotación de los recursos necesarios
6. Gestión y medición de la calidad con el mismo rigor que pondríamos si se tratara de la rentabilidad.¹

1.3 Funciones

En lo relativo a las funciones se puede suponer que son las siguientes:

1. Aumentar la eficiencia del proceso de Innovación. El sistema que hayamos puesto en marcha tiene que transformar las ideas desde el concepto a la

¹<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/necesidadinnovacuch.htm>

comercialización rápidamente y con el mínimo de recursos posibles. Esta función es especialmente crítica en los procesos de Innovación incremental.

2. Crear líneas de comunicación apropiadas dentro de nuestra empresa y con los agentes, redes o plataformas externas. Son claves a la hora de intercambiar conocimiento. Este aspecto es cada día más importante ya que estamos tratando con equipos multidisciplinares que puede que tengan culturas diferentes.

3. La coordinación de proyectos y equipos con un mínimo esfuerzo. Un ejemplo son aquellos sistemas que permiten trabajar en varios proyectos de forma simultánea con una mínima comunicación.

4. El aprendizaje. El sistema nos debe ayudar a establecer una disciplina para gestionar el conocimiento que se crea de forma constante -es inherente- en el proceso de Innovación. Los sistemas pueden capturar las informaciones del rendimiento de la Innovación para que se convierta en un input del proceso de toma de decisiones.

5. Alinear los objetivos de varias partes. No por ser la última de la lista es la menos importante. Es sencillamente, FUNDAMENTAL. Los sistemas nos ayudan a alinear objetivos de nuestra empresa con los de las personas, las unidades de negocio, etc.,... También nos permiten mantener actualizada la información sobre desviaciones de los mismos – puntuales o sistémicas -para poder tomar medidas correctoras en el menor plazo de tiempo que eviten fracasos.²

²<http://yoemprendo.es/2010/10/11/las-cinco-funciones-de-los-sistemas-de-innovacion/>

1.4 Tipos de Innovación

Existen realmente muchas formas de cómo se pueden clasificar las innovaciones. En términos del grado de novedad, el manual de Oslo publicado por la OCDE distingue entre dos tipos de innovaciones:

- Nueva para el mercado: cuando la firma en consideración es la primera en haber implementado la innovación en su mercado o rama industria.
- Nueva para el mundo: cuando la firma es la primera que ha implementado la innovación en ámbito global.

Por otro lado, en función de su naturaleza, las innovaciones son clasificadas en:

INNOVACION EN PRODUCTO: Es la introducción al mercado de un producto (bien o servicio) tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los existentes a nivel nacional) o significativamente mejorado (previamente existente cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida).

INNOVACIÓN EN PROCESOS: Es la adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener por objetivo producir o entregar productos (bienes o servicios) tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales, o bien aumentar significativamente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.

INNOVACIÓN EN ORGANIZACIÓN: Es la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local, cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente, o implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

INNOVACIÓN EN COMERCIALIZACIÓN Es la introducción de métodos para la Comercialización de productos nuevos (bienes o servicios), de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes, o de cambios en el empaque y/o embalaje de dichos productos.

Algunos autores han considerado que las innovaciones no tecnológicas (como son, con frecuencia, las innovaciones de procesos organizacionales y de mercadeo) son especialmente relevantes para los países no desarrollados. Es planteado, por definición, que los países en desarrollo tienen estructuras productivas por debajo de la frontera tecnológica internacional, de modo que cualquier mejora de corto plazo en la productividad debe basarse en ajustes en el proceso de producción. En tal caso, las empresas podrían tener una intensa actividad innovadora sin que eso se refleje en innovaciones de productos ni en aumentos en los registros de patentes (Suarez, 2006). Otros autores, en cambio, consideran que tecnología y cambios organizacionales son parte de una misma dinámica de reforzamiento, ya que el desarrollo de las capacidades tecnológicas está directamente relacionado con la modernización organizacional.

Un punto esencial es que el tipo de innovación procurado por las firmas tiene relación con la orientación del esfuerzo innovador. Por ejemplo, las innovaciones de producto generalmente demandan mayores gastos en Investigación y Desarrollo (I + D), mientras que las mejoras organizacionales generalmente se asocian con gastos en capacitación y en software informáticos para apoyo a la gestión; a su vez, las innovaciones de proceso implican con frecuencia gastos en ingeniería y diseño industrial. Es por tanto previsible que en los países donde predominan las innovaciones de producto se observe también una mayor relevancia de las inversiones en I + D.

Una forma alternativa para clasificar las innovaciones se refiere al grado de cambio que la misma plantea con respecto a la situación previa a la innovación.

En tal sentido, Freeman y Pérez, 1988, dividen las innovaciones en:

- Progresivas o incrementales: es cuando se hacen cambios pequeños y en apariencia poco significativos que, a medida que se acumulan tienen un impacto notable en la productividad de las empresas.
- Radicales: son eventos discontinuos, que se distribuyen en forma irregular a través de los sectores y del tiempo, y cuya existencia depende de departamentos formales de Investigación y Desarrollo.
- Cambios en el sistema tecnológico: consisten en un conjunto concatenado de innovaciones radicales y progresivas que afectan diversos sectores y transforman varias industrias, al mismo tiempo acompañadas de cambios en la forma de organización y gestión de las empresas.

- Cambios en el paradigma tecnoeconómico: son un conjunto de innovaciones relacionadas entre sí, que alteran no sólo el escenario de una empresa o industria, sino el de un conjunto de industrias o el de toda la economía.

Como han dicho Jaramillo et al., 2000, " hoy existe generalizado consenso en que la acumulación de cambios menores y pequeñas innovaciones puede tener gran impacto en el producto o en el proceso (el cambio técnico incremental juega en los países en desarrollo un papel tan importante como el radical)". Sin embargo, es importante indicar que, si bien las innovaciones incrementales generalmente no ocurren en departamentos formales de I + D ni generan productos que lleguen a registrarse como patentes, las mismas no son espontaneas, sino que usualmente requieren significativos esfuerzos de investigación aún sea de carácter informal. La Tabla 3 resume esquemáticamente las distintas formas de clasificar las innovaciones.

TABLA 3

Tipología de Innovaciones

<p>Por su naturaleza u objeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De producto. • De proceso. • Organizacionales.
<p>Por su grado de novedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementales. • Cambios en el sistema tecnológico. • Cambios en el paradigma tecnoeconómico.
<p>Por su impacto económico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Básicas. • De mejora.

Fuente: Adaptado a partir de Benavides, 1998.

3

³Estas definiciones son tomadas de CEPAL, 2009, y CEPAL, 2008

1.5 Áreas de Innovación.

La Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación son factores críticos para determinar el crecimiento económico y la competitividad empresarial, basados en la capacidad para mejorar productos y procesos con el fin de responder a las necesidades del mercado.

Las áreas de innovación se orientan a apoyar iniciativas de innovación y desarrollo tecnológico, bajo esquemas de gestión empresarial individuales o asociativos, que potencien la competitividad de las empresas, a través de la incorporación de procesos, productos y servicios nuevos o mejorados.

Se dividen, en:

- Innovación de Interés Público

Aborda iniciativas cuya finalidad es mejorar las condiciones de entorno de mercado y/o satisfacer demandas de soluciones innovadoras del sector público productivo, generando altas externalidades.

- Innovación Empresarial

Esta modalidad permite emprender un proyecto de innovación a través de actividades de investigación y desarrollo de tecnologías para nuevos productos, bienes o servicios y su incorporación al mercado; incluyendo modelos, prototipos y experiencias pilotos. Los proyectos de innovación tecnológica tienen asociado inherentemente riesgo tecnológico. Entendiendo por riesgo tecnológico como aquel riesgo asociado al desarrollo exitoso de una nueva tecnología.

- Negocios Tecnológicos

Esta modalidad es utilizada cuando se pretende introducir al mercado resultados o productos innovadores obtenidos de la ejecución de proyectos de desarrollo e innovación tecnológica.

1.6 Aspectos Legales en República Dominicana

En materia legal, la base principal para la regulación del sistema dominicano de innovación es la Ley de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) con la encomienda de fomentar, regular, asesorar y administrar el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. El órgano superior del MESCyT es el Consejo Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, cuyas funciones incluyen, entre otras:

- a) Establecer las políticas tendentes a desarrollar el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y tecnología, procurando que estas respondan a las necesidades económicas, sociales y culturales de la nación.
- b) Definir estrategias, programas, y metas para el desarrollo del sector, en coordinación con las instituciones de educación superior, ciencia y tecnología.
- c) Definir políticas de financiamiento, prioridades y criterios en el uso de los fondos asignados al Sistema Nacional de Educación Superior , Ciencia y tecnología.

- d) Contratar asesorías, consultorías e investigaciones educativas, científicas y/o tecnológicas.

Hasta el momento, el principal instrumento de promoción de investigación científica e innovaciones ha sido el Fondo Nacional de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico (FONFOCYT), creado en 2005 sobre la base legal brindada por el artículo 94 de la Ley 139-01. Concretamente, la Ley establece que el presupuesto del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) contará con un programa para asignar recursos de manera concursable y competitiva, de carácter no reembolsable, para financiar proyectos de investigación e innovación científico- tecnológica en las universidades y los centros de investigación legalmente reconocidos y calificados.

Una segunda pieza legal relevante es el Decreto 190-07, que institucionalizó el Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico (SNIDT), presidido por el MESCyT, y que tiene el objetivo de "articular de manera funcional la red de instituciones (académicas,públicas,privadas e internacionales) y las políticas de los ingresos públicos para fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico aplicado". Como mecanismo de instrumentación del SNIDT, se creó también el Consejo para la Innovación y Desarrollo Tecnológico, cuyos integrantes se presentan en el siguiente recuadro:

RECUADRO 1

Integrantes del Consejo Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico.

- Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT), que actúa como presidente.
- El Centro de Exportación e Inversiones, CEI-RD, que actúa como secretario.
- El Consejo Nacional de Competitividad, CNC
- El Parque Cibernético de Santo Domingo.
- El Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones, INDOTEL
- El Instituto de Innovación para la Biotecnología e Industria, IIBI
- La Oficina Nacional de la Propiedad Industrial, ONAPI
- El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, INFOTEP.
- El Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, IDIAF
- Consejo Nacional de la Empresa Privada, CONEP
- Asociación de Industrias de la República Dominicana , AIRD
- Asociación Dominicana de Zonas Francas, ADOZONA
- La Dirección del Programa de Promoción y Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, PROMIPYME.
- La Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD
- La Asociación Dominicana de Rectores de Universidades, ADRU

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN

2.1 Diagnóstico.

El termino diagnostico procede de las partículas griegas día, que significa (a través de) y gnosis que quiere decir (conocimiento). Es decir, su significado etimológico es decir su significado etimológico es, conocimiento de alguna característica utilizando unos medios a través del tiempo a lo largo de un proceso.⁴

Alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

La definición de diagnóstico de Andrade de Souza: “Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones”.

La realización de un adecuado diagnóstico exige por parte de quien lo va a realizar determinadas habilidades o competencias, entre las que podemos citar conocimientos teóricos en la materia, razonamiento lógico, concentración, experiencia y una gran capacidad para observar con objetividad, y para relacionar diferentes datos.⁵

Diagnóstico es hacer un análisis global de la historia, la situación actual y potencial del área de trabajo, por medio del estudio de fuentes secundarias: libros, estadísticas, monografías y planes de desarrollo.

⁴ Diaz de Santos (1995) El Diagnostico de la empresa, Madrid Espana, Ediciones Diaz de Santos S.A.

⁵<http://concepto.de/diagnostico/>

2.2 Diagnóstico de la Innovación.

Se plantean como una reflexión conjunta entre el empresario, su equipo directivo y expertos ajenos a la empresa que permite conocer las necesidades y capacidades por una parte, y determinar sus posibilidades y carencias, estudiando el comportamiento de la organización.

Según la definición de COTEC, “Innovación es todo cambio basados en conocimiento que genera valor”.

En esta definición es importante el concepto de “Cambio”, ya que implica que las organizaciones rechazan la especulación, buscan oportunidades y toleran el fracaso.

El diagnóstico de innovación opta por Cultura, estrategia y Planificación, la reconoce como operación de Recursos dedicados, Procesos y Herramientas.

Tiene que ser capaz de valorizar la innovación, medir el valor de la innovación

- Productos / Servicios.
- Eficiencia.
- Capitalización.

2.3 Diagnóstico Interno.

El inventario no supone, a priori, una dificultad en tanto y en cuanto se cataloguen recursos tangibles pero la tarea se vuelve mucho más ardua cuando se trata de recopilar recursos intangibles asociados al talento y a la capacidad de

"regeneración" que segregan las personas. A este respecto, Dussauge y Ramanantsoa (1987), ya mencionaban esta dificultad al advertir que el capital tecnológico más valioso de las empresas se encarna en las personas tendiendo a confundirse el mismo con el capital humano de la organización.

2.4 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo es un trabajo sistemático de captación, análisis e Interpretación de las informaciones extraídas de los competidores directos e indirectos para detectar hacia donde apuntan las tecnologías del futuro.

La importancia concedida al diagnóstico externo como sistema de alerta ha llevado las empresas a considerar el análisis de competidores como una función más en sus estructuras organizativas aunque cuando las compañías no dispongan de un departamento específico que desarrolle dicha tarea, la actividad se realizará en cada uno de los departamentos existentes. El análisis de competidores abarca el estudio de varios aspectos como la identificación de los grupos estratégicos, el conocimiento de las estrategias de los rivales, el inventario de las fuerzas y debilidades de los mismos y la evaluación de sus ventajas competitivas. Este análisis también incluye la inteligencia competitiva (proceso que permite captar la información necesaria para, primero, comprender y, después, superar a los competidores) y el *benchmarking* (herramienta que permite examinar y comparar los comportamientos y resultados de una empresa con los de sus principales y mejores competidores con el fin de aprender de los mismos).⁶

⁶<http://www.madrimasd.org/revista/revista5/tribuna/tribunas3.asp>

2.5 Jerarquización de Prioridades.

Se definen los criterios para elegir cuáles serán las oportunidades de mejora que se abordaran en las etapas siguientes para generar las innovaciones. También se definen los criterios para ordenar ese abordaje. Por ejemplo las áreas de oportunidad referidas a nuevos negocios o a procesos más eficientes pasan a la fase siguiente; las referidas a políticas de recursos humanos quedan postergadas para otro momento; y las que no se encuadren con la dirección de crecimiento planteada estratégicamente por la compañía se descartan.⁷

2.6 Fase de Análisis.

Implica analizar el negocio lo que implica ponerle números concretos, tanto de ingresos potenciales como de recursos requeridos (tiempo, dinero, personas adecuadamente capacitadas, procesos de negocios).

Se trata de una fase crítica, ya que en ella se definen de manera simultánea los aspectos que van más allá de la fabricación, como el aprovisionamiento de los diversos componentes, la forma de distribuir el producto. Este estudio servirá para optar por el avance o abandono de un proyecto de innovación, ya que en esta etapa es cuando se realizara una previsión de todo lo necesario para acometer la iniciativa de los posibles escenarios y como lo afectaran.

⁷ Ordoñez Ruben (2010) Cambio, creatividad e innovación: Desafío y respuesta, Buenos Aires Argentina, Ediciones Garamica S.A

Fase del diagnostico	Instrumento o concepto
1. Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.	Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la empresa.	Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.
3. Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.	Ventaja competitiva.
4. Identificación de los vacíos de planificación que existan entre los recursos, potencialidades, propósitos y objetivos.	Vacíos de planificación, análisis FODA.
5. Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.	La estrategia básica. Los factores claves para el éxito.
6. Actualización constante de la información, con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de la empresa.	Sistema de información.

2.7 Fase de Implementación

Por implementar un plan se quiere decir llevarlo a cabo. Se prefiere utilizar el anglicismo y no otros términos sugeridos, ya que éstos denotan una cierta imposición, lo cual es característico de algunas estrategias; el ejemplo más usual es el término implantar.

Una vez una organización decide instalar la innovación como práctica estratégica de gestión, no basta con quedarse satisfechos con esta decisión y esperar que el proceso de implementación se desencadene en forma espontánea y automática. Ser autocomplacientes, en este sentido, es un suicidio. Cabe, por el contrario, diseñar una estrategia de implementación en la que la Visión de la Innovación es crucial. Recordarles a todos por qué y para qué estamos haciendo lo que hacemos.

CAPÍTULO III
APARTAHOTEL DRAKE S.R.L

3.1 Historia

El Apartahotel Drake nació de una idea en la que una familia en el año 1986 vio en su futuro la comodidad de otras familias. El confort de saber que el valor está en el servicio y la comodidad, creando como finalidad este proyecto, que hasta el día de hoy, está dando frutos.

Misión

Nuestra misión es darles a nuestros clientes el mejor descanso, con la satisfacción de tener privacidad en cada habitación, y atención adecuada a lo esperado, para proveer a nuestros clientes, proveedores y trabajadores la sensación de estar en un lugar familiar, con respeto y tranquilidad, tanto para quienes trabajan, como para quienes se hospeden en el.

Visión

Ser la primera opción para los huéspedes al combinar precios competitivos, calidad en el servicio, dándoles lo mejor durante su estadía, satisfaciendo sus necesidades e inquietudes; acogiéndoles en un ambiente de bienestar familiar.

Otras informaciones:

Como ventaja competitiva, mantenemos unos precios competitivos con respecto a la competencia de otros, además poseemos excelente ubicación ya que nos ubicamos cerca de las principales avenidas y comercios. Además contamos con un excelente capital humano.

Estamos afiliados a Asonahores (*Asociación de hoteles y Turismo de la República Dominicana*) y ASPHASDA (*Asociación de Pequeños Hoteles de Santo Domingo*). Además contamos con una página web que le permite al cliente hacer sus reservas para su estadía, galería de fotos de las áreas del hotel, mostrar ubicación geográfica y planes de precios.

Página Web: www.apartahoteldrake.com

3.2 Dueños

Antonio Alma



Carlos Alma



Otros Accionistas

3.3 Servicios

El legendario Apartahotel Drake ofrece a sus huéspedes los más esmerados servicios de estadías cortas, medias y a largo plazo desde el 1986. Habitaciones hoteleras con una y dos camas queen, con kitchenette, TV a control remoto, aire acondicionado Split, nevera, internet Wi/Fi, sistema telefónico, comedor, walk-in closet, cajas de seguridad y planta eléctrica de emergencia.

Su inigualable ubicación en el corazón del Ensanche Piantini facilita a nuestros huéspedes trasladarse con facilidad a los principales centros comerciales de la ciudad, a los mejores restaurantes y a los centros de diversión y entretenimiento más conocidos.

Nuestros huéspedes disfrutan también de un amplio, cerrado y vigilado estacionamiento de vehículos.

Precios:

Habitaciones Sencillas	
Tipo de plan	Precio
Diario: \$ 1,785.00	Diario
Paquete Semanal: \$11,270.00	\$1,610.00
Paquete Mensual : \$45,690.00	\$1,523.00

Habitaciones Dobles	
Tipo de plan	Precio
Diario : \$ 2,150.00	Diario
Paquete Semanal : \$13,601.00	\$1,943.00
Paquete Mensual : \$ 55,140.00	\$ 1,838.00

Persona extra: \$300

Nota: Todos los paquetes se pagan por adelantado, al momento del Check in.

3.4 Tipos de Clientes

Realmente recibimos absolutamente a todo tipo de clientes, pero podemos específicamente citar:

Parejas con niños e incluso con bebés. Este tipo de cliente supone para el departamento de limpieza mayores esfuerzos, ya que se tendrán que colocar camas supletorias y/o cunas. Además las habitaciones ocupadas por familias suelen requerir mayor tiempo de limpieza debido a que hay más camas para hacer, más toallas que reponer y si en la habitación hay un bebé, es posible que haya manchas de haber preparado el biberón. Estas manchas si no son recientes son difíciles de eliminar. Por otra parte, este tipo de cliente viaja con equipaje abundante, por lo que en la habitación habrá más objetos, lo que dificulta la limpieza. En cuanto a los horarios, salen tarde por la mañana (ya que están de vacaciones) y suelen regresar después de comer para que los niños duerman la siesta, con lo que para esa hora la habitación ha de estar hecha.

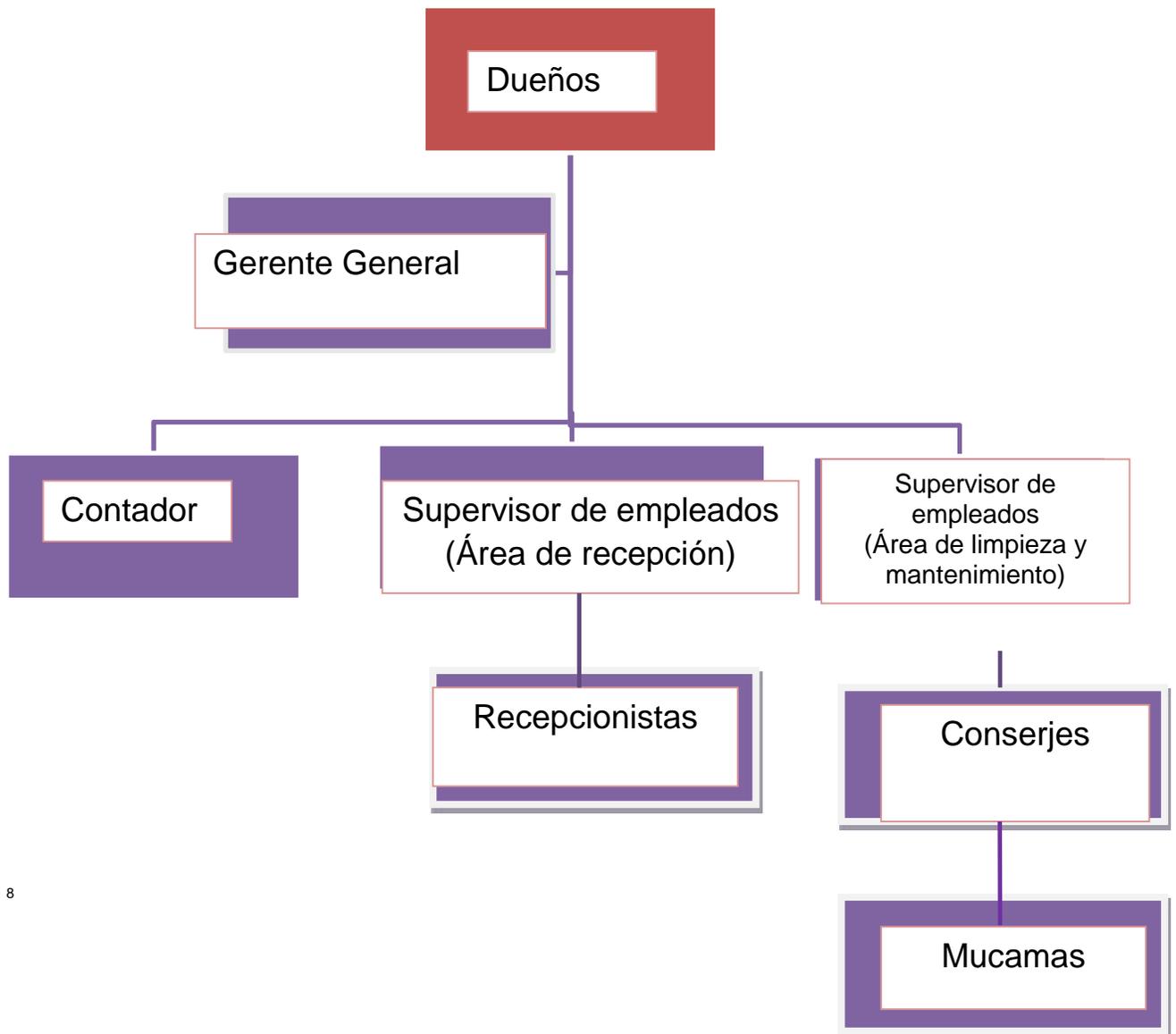
El cliente de empresa (o ejecutivo). Este cliente contrata estancias los días de diario; por lo general sale temprano de la habitación y no regresa hasta por la tarde o primera hora de la noche. Para el departamento de limpieza es un cliente fácil, ya que las habitaciones suelen estar ordenadas, tanto si son de salida como de estancia, y el tiempo en el que la habitación está libre es muy amplio dándole mucho margen de tiempo al equipo de limpieza. Este tipo de cliente suele utilizar habitación individual.

También recibimos **deportistas**, esto es obviamente cuando hay un acontecimiento deportivo. Normalmente se reserva las plantas que sean necesarias para alojar a todo el equipo deportivo (más el personal técnico) en ellas. Se intenta que no se mezclen con el resto de clientes para que puedan estar más cómodos y también para favorecer la organización del departamento de limpieza. Es necesario conocer sus horarios, ya que dejan el hotel y regresan a él todos a la vez. Para realizar la limpieza de esas habitaciones, lo recomendable es mandar a varias camareras a la vez, para que trabajen en grupos y así terminar con esa zona del hotel lo antes posible.

Sin olvidar a los **turistas** , en los cuales debemos igualmente conocer, al menos el horario de salida del hotel, ya que suelen salir todos a la vez, y no regresan hasta en la tarde, dando un amplio margen de tiempo para hacer las habitaciones.

Por último nuestros clientes **VIP** a los cuales se le da una mayor preferencia, obviamente por la importancia que tienen para nosotros, se les da un trato personalizado, generalmente son personas como empresarios importantes, que están en el medio, por decir algo o hasta personas con las cuales ya se ha entablado una relación más de amistad que de clientes que ya son conocidas para nosotros puesto que van regularmente.

3.5 Organigrama



8

⁸<http://www.elbloghotelero.com/2011/08/tipos-de-clientes-en-un-hotel.html>

3.6 Capacidad

El Apartahotel tiene la capacidad de 48 habitaciones:

28 Dobles (Dos camas) / 20 Sencillas (Una cama).

- Una lavandería de uso personal para del hotel.
- Una cafetería también para uso personal del hotel, ya que se le ofrece desayuno a los clientes.
- Un amplio, cerrado y vigilado parqueo para vehículos.

3.7 Ventas: 15, 000,000.0

CAPÍTULO IV
DIAGNOSTICO DE LA INNOVACIÓN.

A fin de realizar dicho diagnóstico y jerarquizar las prioridades hemos decidido realizar la siguiente entrevista, como medio de diagnóstico interno:

4.1 Entrevista:

Nombre: _____

1. ¿Qué orden de prioridad usted le da a las siguientes áreas en la empresa, al momento de hacer una reestructuración o cambio?

- **Servicios**
- **Organización**
- **Procesos**
- **Tecnología**

2. ¿En cuál de las áreas antes mencionadas usted propondría hacer una reestructuración o cambio?

3. ¿Cuál sería el cambio o reestructuración que usted propondría para realizar en esta área?

4. ¿Qué impacto tendría ese cambio o reestructuración en :

Ventas:

Costos:

Utilidades:

5. ¿Qué cantidad de recursos usted estima necesario para hacer este cambio o reestructuración? ¿Se cuenta con ellos?

Tabulación de Resultados

1. ¿Qué orden de prioridad usted le da a las siguientes áreas en la empresa, al momento de hacer una reestructuración o cambio?

	Jefes		Gerente	Clientes		Personal
Servicios	1	2	1	2	1	2
Organización	3	3	3	3	3	1
Procesos	2	1	2	1	2	3
Tecnología	4	4	4	4	4	4

2. ¿En cuál de las áreas antes mencionadas usted propondría hacer una reestructuración o cambio?

	Jefes		Gerente	Clientes		Personal
Servicios						
Organización						
Procesos						
Tecnología						

3. ¿Cuál es el cambio o reestructuración que usted propondría para realizar en esta área?

	Jefes	Gerente	Clientes	Personal
Rent Car				
Cambios en las Habitaciones				
Servicio de Lavandería				
Propuesta de control de Inventario				

4. Qué impacto tendría ese cambio o reestructuración en:

	Jefes	Gerente	Clientes	Personal
Ventas				
Costos				
Utilidades				

Análisis de Resultados

1. ¿Qué orden de prioridad usted le da a las siguientes áreas en la empresa, al momento de hacer una reestructuración o cambio?

	Jefes		Gerente	Clientes		Personal
Servicios	1	2	1	2	1	2
Organización	3	3	3	3	3	1
Procesos	2	1	2	1	2	3
Tecnología	4	4	4	4	4	4

Puntajes y ponderaciones:

Puntajes		Ponderaciones	
Opción 1	100	Jefes	25%
Opción 2	75	Gerente	20%
Opción 3	50	Clientes	45%
Opción 4	25	Personal	10%
			100%

Puntajes:

	Jefes		Gerente	Clientes		Personal	Total
Servicios	100	75	100	75	100	75	525
Procesos	75	100	75	100	75	50	475
Organización	50	50	50	50	50	100	350
Tecnología	25	25	25	25	25	25	150

Ponderaciones:

	Jefes		Gerente	Clientes		Personal	Total
	25%		20%	45%		10%	
Servicios	25	18.75	20	33.75	45	7.5	150
Procesos	18.75	25	15	45	33.75	5	142.5
Organización	12.5	12.5	10	22.5	22.5	10	90
Tecnología	6.25	6.25	5	11.25	11.25	2.5	42.5

Hemos realizados estos puntajes y ponderaciones con el propósito de conocer cuáles de las áreas tenían mayor relevancia, podemos apreciar, las dos áreas que se más se destacan son servicios y procesos, por lo cual nos enfocaremos entonces, en ellas:

¿Cuál es el cambio o reestructuración que usted propondría para realizar en esta área?

	Jefes		Gerente	Clientes		Total
Rent a Car	25%		20%			45.0%
Cambios en las Habitaciones		25%		45%		70.0%
Servicio de Lavandería					45%	45%
Propuesta de control de Inventario						

El resultado de este cuadro, es que al enfocarnos en las áreas de servicios y procesos, por eso dejamos propuesta de control de inventario sin respuesta, porque se debe al área de organización; nuestro fin era saber cuál de las propuestas presentadas tenía mayor relevancia. En este caso nos damos cuenta de que el cambio o reestructuración que más se destaca es el cambio en las habitaciones, seguido por el rent a car y terminando con el servicio de lavandería.

Qué cambio tendría ese cambio o reestructuración en:

	Jefes		Gerente	Clientes		Contable	Total
Ventas	25%	25%	20%	45%	45%		160%
Costos							
Utilidades	25%	25%	20%	45%	45%		160%

En este caso apreciamos que todos los encuestados manifiestan que los cambios o reestructuraciones propuestos darían como resultado un aumento en las ventas, por lo tanto se reflejaría en un aumento en las utilidades.

Presupuesto:

Visto lo anterior, nos hemos dado cuenta que el cambio o reestructuración a realizar más primordial es en las habitaciones, para lo cual se presupuesta RD\$ 1, 500,000.

Resumen:

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta realizada a los jefes, al gerente y al personal de la empresa, concluimos en esta parte que: Las dos áreas que se más se destacan son servicios y procesos, por lo cual nos enfocamos en ellas, determinando que el cambio o reestructuración que más se destaca es el cambio en las habitaciones, seguido por el rent car y terminando con el servicio de lavandería, por lo mismo se ha tomado la decisión de realizar la innovación en las habitaciones, para lo cual se estima un presupuesto de RD\$1, 500,000.

Ahora, al tener estos resultados de la entrevista realizada, es necesario realizar otra entrevista a los clientes como medio de diagnóstico externo, a fin de jerarquizar prioridades y definir cuáles son exactamente los cambios que ellos miran necesarios que se deberían hacer en las habitaciones.

4.2 Encuesta a Clientes

1. ¿Cómo se siente acerca del servicio ofrecido?

Es Bueno

Regular

Malo

2. ¿Qué fue lo que más le motivó a visitar el aparta hotel?

Precio

Ubicación

Servicios

Comodidades

3. ¿Cómo se siente acerca del aspecto que tienen las habitaciones?

Es Bueno

Regular

Malo

4. ¿Qué le gustaría que se mejorara?

5. ¿Qué propondría usted, para hacer un cambio o una reestructuración en las habitaciones?

6. ¿De esto que mencionó, para usted, que es lo primordial?

Análisis de Resultados

1. ¿Cómo se siente acerca del servicio ofrecido?

Es Bueno (2)
Regular (4)
Malo (0)

En esta pregunta, nos damos cuenta que la mayoría de los clientes opina que el servicio ofrecido es regular, mientras otra pequeña parte, piensa que es bueno.

2. ¿Qué fue lo que más le motivó a visitar el aparta hotel?

Precio (4)
Ubicación (2)
Servicios (0)
Comodidades (0)

Aquí vemos que el mayor atractivo por el cual los clientes se acercan al aparta hotel es por el precio o por la ubicación.

3. ¿Cómo se siente acerca del aspecto que tienen las habitaciones?

Es Bueno (0)
Regular (6)
Malo (0)

Todos piensan que el aspecto que tienen las habitaciones es regular.

4. ¿Qué le gustaría que se mejorara?

Poner internet en todas las habitaciones. (2)

Aspecto de las habitaciones. (6)

Mayor variedad en el desayuno. (3)

El servicio y respeto al cliente. (1)

Estos fueron los cambios propuestos por los clientes, que les gustaría que se mejorara.

5. ¿Qué propondría usted, para hacer un cambio o una reestructuración en las habitaciones?

Todas las respuestas están relacionadas a hacer algún cambio dentro de la habitación.

6. ¿De esto que mencionó, para usted, que es lo primordial?

El aspecto de las habitaciones
El internet en las habitaciones
Mayor variedad en el desayuno.
El servicio y respeto al cliente.

Estos fueron los aspectos que los clientes destacaron como más importantes para ellos.

Conclusión:

Según los clientes, los cambios que ellos proponen son:

Cambios con relación al aspecto de las habitaciones.
Ofrecer el servicio de internet en todas las habitaciones.
Cambios con relación al desayuno que se ofrece.
Mencionaron también el servicio y respeto al cliente.

CAPITULO V
PLAN DE INNOVACIÓN

5.1 ¿Que se Podría Hacer?

Proponemos una reestructuración en las habitaciones, así como un mantenimiento en los aires acondicionados y en los baños; pensamos rediseñar la decoración de las habitaciones cambiando algunos artículos por otros más modernos, para así lograr una terminación más atractiva a la vista de nuestros huéspedes.

5.2 Benchmarking

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation *"el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros"*.

Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

El benchmarking es un punto de referencia sobre el cual las empresas comparan algunas de sus áreas.

Al realizar un benchmarking de nuestra competencia podemos tomar como referencias sus servicios, sus procesos de trabajo y sus canales publicitarios.

- En los servicios:
 - Al hacer una comparación de acuerdo a la parte física hemos decidido rediseñar e innovar en los aspectos de mobiliarios de mayor confort, y una decoración que tornen un ambiente más agradable a la vista de nuestros clientes.
 - Se va a contemplar la opción de Implementar un sistema de check in electrónico, esto a través de una plataforma virtual donde el cliente se registren desde la comodidad de su computador o dispositivo móvil.



- En el proceso de trabajo:
 - Se impartirá un taller de capacitación a todos los empleados operacionales llamado Calidad en el Servicio al Cliente, y así reforzar en cada uno de nuestros empleados que tienen contacto directo con los clientes, de las aptitudes, herramientas y conocimientos necesarios para hacer una significativa diferencia en el trato al cliente.
 - Se buscará la manera de satisfacer a los clientes con el desayuno, ofreciéndoles mayor variedad, para que se sientan a gusto a la hora de elegir.

- En los canales publicitarios

Se crearan brochures para repartir en el sector, por lugares aledaños, se pondrá una pequeña valla y algún anuncio de televisión, todo esto con el fin de hacer publicidad, que más personas nos conozcan. Es bueno resaltar que todo esto se hará por medio de patrocinio o método de intercambio, o sea que no incurra en costos para el aparta hotel.

5.3 Definición de los Cambios

Los cambios a realizar se basarán en:

- Rediseñar la decoración en general de las habitaciones, retoques de pintura, detalles que ambienten y armonicen mejor, cambios de cortinas y otros detalles.
- Reemplazo de los televisores de cajón, por equipos de pantalla plana.
- Realizar un mantenimiento de todos los aires acondicionados, así como en todos los baños.
- Implementar un sistema de check in electrónico, esto a través de una plataforma virtual donde el cliente se registren desde la comodidad de su computador o dispositivo móvil.
- Poner servicio de internet en todas las habitaciones.
- Cambios en el desayuno, mayor variedad.

5.4 Costos Principales

Reemplazo de Tv:	RD\$ 9,000 * 48:	RD\$ 432,000
Mantenimiento de aires:	RD\$ 1,000 * 48:	RD\$ 48,000
Mantenimiento de habitaciones:	\$ 4,000 * 48:	RD\$ 192,000
<i>Pintura/ baños / otros detalles</i>		
Decoración:	RD\$ 5,000 * 48:	RD\$ 240,000
<i>Cambios de cortinas, etc.</i>		
Plataforma Virtual:		RD\$ 400,000
Servicio de internet en todas las habitaciones:		RD\$ 50,000
Taller de capacitación a los empleados:		RD\$ 50,000
Cambios en el área del desayunador:		RD\$ 30,000
Total:		RD\$ 1, 442,000

**Se dejara un remanente de RD\$ 58,000 por si surge cualquier imprevisto; lo cual nos lleva a que los costos son iguales que lo que se tiene presupuestado: RD\$ 1, 500,000*

5.5 Etapas

Hemos decido presentar esta parte de las etapas, a través de:

CRONOGRAMA DE GANTT

Actividades a Desarrollar	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mantenimiento de aires acondicionados.	■	■	■									
Mantenimiento en las habitaciones.				■	■	■	■	■	■			
Reemplazo de televisiones.				■	■	■	■	■				
Cambio de la decoración en las habitaciones.				■	■	■	■	■				
Servicio de internet en las habitaciones.								■				
Cambios en el área del desayunador.									■			
Capacitación a los empleados.											■	■
Plataforma Virtual.												■

5.6 Ventajas de la Inversión.

- Los clientes se sienten más satisfechos, ya que ven que se les toma en cuenta su opinión.
- Los clientes se sentirán muchos más a gusto con los cambios realizados.
- Captación de nuevos clientes,
- Aumentaran las ventas, lo cual llevara a un aumento en las utilidades.

5.7 Retorno de la Inversión.

Costo de la inversión -----	RD\$ 1, 500,000
Ventas (Mensual) -----	RD\$ 1, 300,000
Aumento de las ventas por innovación -----	<u>RD\$ 200,000</u>
Total de las ventas:	RD\$ 1, 500,000
Ganancias del aumento de la inversión -----	RD\$ 50,000
Operación:	

50,000 * 12: \$ RD 600,000

$$1.5 / \text{RD\$ } 600,000 : 2.5$$

El retorno de la inversión seria de dos años y medio.

Conclusiones

La innovación propuesta para este aparta hotel a través de los pilares de mayor relevancia del mismo, identificados por los involucrados principales, dueños, empleados y clientes conllevan el reforzamiento organizacional, la reestructuración de sus procesos, instalaciones y el reforzamiento en sus servicios. La precisión de la necesidad de innovación en este proyecto es fundamental para lograr la satisfacción del cliente y por ende la rentabilidad deseada. Luego de esta investigación se puede evidenciar y diagnosticar la situación actual de la empresa y la necesidad de implementación de innovación.

Es evidente la necesidad que se denota de una problemática en las estrategias que se han venido implementando, debido a que los resultados en materia de calidad del servicio al cliente no ha sido lo esperado.

La problemática surge al evidenciarse la deficiencia en el servicio ofrecido a los clientes. Donde se visualiza deficiencia en la adecuación de las habitaciones promovidas a los mismos; es por esto que se deduce la urgencia de diseñar un plan de innovación ya que se ha comprobado que ha sido un proceso efectivo ya que impacta de manera significativa y satisfactoria los resultados en las prácticas de ventas y satisfacción del cliente.

Cabe destacar que la innovación, además del pensamiento divergente y convergente ya planteado, exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, en la realidad el

negocio diseñado y esto es lo que definitivamente está transformando los negocios de hoy en día.

Es por ello que la innovación genéricamente hablando tiene que ver con una, varias o una combinación de aplicaciones, no excluyente, de todo lo que sigue: Imaginación, creatividad, ideas, experiencias prácticas y teóricas transformadas en habilidades, destrezas y pericias, Centros de Investigación y Desarrollo y Centros de Innovación en Negocios y de Transformación Gerencial y Organizacional, entre otras consideraciones. Hoy, como nunca antes, hay un llamado a alinear y compilar todas estas aplicaciones para alcanzar el máximo potencial innovador, para resolver los grandes desafíos que el mundo encara.

La innovación es también, por consiguiente, un factor que fomenta el cambio en las organizaciones, es un motor que impulsa al desarrollo de mejoras en los productos, procesos o servicios en el mercado; en unión con la técnica de trabajo en equipo lo cual conlleva a la comunicación y desarrollo laboral de los empleados.

Las organizaciones del mundo actual están descubriendo que la mejor manera de lograr que su personal sea productivo es tomando en cuenta y valorizando la gestión humana, por esto en este proyecto y/o propuesta de innovación se toma en consideración la capacitación del personal para lograr un objetivo en común a beneficio de la empresa y de todos los involucrados transmitiendo así a cada uno de los empleados y demás implicados un sentido de pertenencia que transforme el pensar de nuestro equipo de trabajo.

En el mundo globalizado del hoy por hoy todas las organizaciones con miras a futuro invierten en la capacitación de sus empleados y priorizan las mejoras continuas en sus procesos, productos o servicios es por esto que en el Apartahotel Drake se pondrá en marcha un plan de innovación para mejorar significativamente su productividad, rentabilidad y sobre todo iniciar un proceso de mejora continua.

Recomendaciones

Para la aplicación efectiva del plan de innovación diseñado para el Apartahotel Drake es necesario que se tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) Los dueños y personal administrativo: Adaptarse a la necesidad de innovación que exige el mercado actual, ajustándose a los parámetros de calidad en el servicio, ofreciendo mejoras continuas en el servicio ofrecido, implementando cada una de las etapas del plan de innovación de la propuesta diseñada.
- b) A los empleados: Aprovechar las capacitaciones a recibir para incrementar sus conocimientos en el trato al cliente, acatar los cambios en los procesos e innovación en el servicio en general, comprometiéndose con brindar un servicio de calidad total con cada uno de los clientes, contribuyendo así al desarrollo satisfactorio de la organización.
- c) A todas las organizaciones: La necesidad de cambio es evidente y es necesario que las organizaciones entiendan que si no se adaptan a los cambios, mueren. El mismo mercado globalizado y cambiante en consecuencia de nuevas tecnologías son punto de empuje a la aceleración de creación de ventajas competitivas que hagan que el producto o servicio ofrecido sea diferenciado por una clara y notoria ventaja competitiva.

- d) Para la implementación de la propuesta de innovación el equipo de trabajo deberá estar acompañado de un Líder de Proyecto.

- e) La implementación de la propuesta de innovación deberá dividirse en fases, cada una con el tiempo de duración proyectado en las etapas de la propuesta.

- f) Los dueños y accionistas deben comprometerse a un proceso de mejora continua que asegure la estabilidad del negocio frente a la competencia.

Bibliografía

- Baquera, M. A. (2007). *Gerencia de proyectos de construcciones inmobiliaria*. Bogota : Editorial pontifica universidad javariana .
- Barbero, J. L. (2006). *Factores de crecimiento de las PyMES españolas*. España : Fundacion EOI.
- Boland, L. (2007). *Funciones de la administracion*. Argentina.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson.
- Dolan, E. s.-S. (2003). *Las PyMES ante el reto del siglo XXI*. Mexico: Thomson .
- Echavaria, S. G. (2000). *Introduccion a la economia de la empresa*. Madrid: Diaz Santos .
- fuentes, F. M. (2000). *Direccion estrategica y planificacion financiera de las PYMES*. Madrid.
- Jiminián, J. C. (2008). *Ley No. 488-08, que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y* . Santo Domingo : G. O. No. 10502,.
- Kretlon, M. /. (2005). *Administracion financiera contemporanea*. Estados Unidos: Thomson.
- Navarro, F. M., Ramos, J. G., Corrales, J. D., Vásquez, A. A., & Torres, L. d. (2006). *Cuerpo de Gestión Administrativa*. España: Mad,S.L.
- OCDE. (2012). *Perspectivas economicas de America Latina* .Chile : Cepal.
- Ponce, A. R. (2005). *Administracion de empresas teoria y practica* . Mexico: Limusa.
- Sainz, J. M. (2003). *El plan estrategico en la practica*. Madrid : ESIC.

Sanchis, J. R. (2000). *Creacion y Direccion de Pyme* . Madrid: Ediciones Diaz santos .

Sostmann, R. R. (2001). *administracion de pequeñas empresas*. Mexico.

Toledo, D. U. (2008). *Invitacion al emprendimiento* . España: Editorial UOC.

Vasquez, J. r. (2004). *Dirreccion eficaz de PyMES* . Buenos aires : Edicciones Macchi.

Anexos

Anexo #1: Anteproyecto

UNIVERSIDAD APEC UNAPE

CURSO DE MONOGRAFICO DE EVALUACION FINAL EVALUACION DE LAS PROPUESTAS ENERO ABRIL 2014

TITULO : DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACION PARA EL APARTA HOTEL DRAKE, SANTO DOMINGO, REPUBLICA
DOMINICANA, AÑO 2014

MODULO : CREACION DE EMPRESAS

PROFESOR (A) : LIC. JUAN ENRIQUE ROSALES / LIC. MARGARITA ABREU

AUTOR : KHARLA ALMA | MARIELA FIGUEROA MARTINEZ

MATRICULA : 20100027 | 20102141 | AREA ADMINISTRACION

APROBADO : APROBADO CON MODIFICACION :

RECHAZADO : FIRMA : 

FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO AL PROFESOR : 15/02/14

FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO AL COORDINADOR EJECUTIVO : 15/02/14

OBSERVACIONES :
PROFESOR, EXPLIQUE LAS RAZONES POR LAS QUE USTED APROBO CON
MODIFICACIONES O RECHAZO :



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración

Proyecto de Trabajo de Grado

***“Diseño de un plan de innovación para el Apartahotel Drake.
Santo Domingo, República Dominicana. Año 2014”***

Sustentantes:

Br. Kharla Alma	2010-0027
Br. Mariela Figueroa Martínez	2010-2141

Asesor Titular:

Ing. Juan Enrique Rosales

Asesora Auxiliar:

Lic. Margarita Abreu

Anteproyecto de la Monografía para optar por el título de
Licenciatura en Administración de Empresas

Santo Domingo

Febrero, 2014

“Diseño de un plan de innovación para el Apartahotel Drake. Santo Domingo, República Dominicana. Año 2014”

I. Planteamiento del Problema.

Al analizar las estrategias de gestión administrativa del servicio al cliente en el Apartahotel Drake, se denota una problemática en las estrategias que se han venido implementando, debido a que los resultados en materia de calidad del servicio al cliente no ha sido lo esperado.

La problemática surge al evidenciarse la deficiencia en el servicio ofrecido a los clientes. Donde se visualiza deficiencia en la adecuación de las habitaciones promovidas a los mismos. También, se denota una alta proporción de habitaciones con filtraciones. Asimismo en algunos casos los enseres básicos (toallas, shampoo, rinse, jabón, bombillos, entre otros) que se supone deben estar disponibles para los clientes, faltan. Igualmente, algunos de los equipos no se les da un mantenimiento oportuno, observándose aires acondicionados filtrando agua.

Otro problema es el deficiente desempeño del personal, donde a veces la calidad de la limpieza en las habitaciones no es óptima. Es válido destacar que no existe un departamento de Recursos Humanos, y estos son contratados sin un patrón específico de requisitos, además el gerente actual está a cargo no solo de este hotel sino también de otros tres (3) más, lo que impide que le preste la atención debida a todos los problemas en las diferentes áreas que se presentan.

Lo anterior expuesto, refleja problemas en el manejo, control y supervisión del personal. También, deficiente manejo del inventario de materiales necesarios para equipar todas las habitaciones. Además, no existe un control oportuno del momento en que se requiere realizar mantenimientos tanto a la estructura física como a los equipos. Igualmente, no se observa un plan de acción definido por la gerencia para mejorar la situación antes descrita, por lo que el número de quejas por parte de los clientes continúan en ascenso.

II. Objetivos

Objetivo General

Diseño de un plan de innovación para el Apartahotel Drake. Santo Domingo, República Dominicana. Año 2014

Objetivos Específicos

- Definir los tipos y áreas de Innovación posibles en el Apartahotel Drake.
- Diagnosticar las áreas de Innovación posibles en el Apartahotel Drake.
- Jerarquizar los proyectos de Innovación por áreas.
- Proponer el modelo para el desarrollo del plan de innovación.
- Diseñar del sistema para la implementación del plan de innovación.

III. Justificación

Justificación Teórica:

En el Apartahotel Drake se evidencian bajas en el sistema de gestión humana, por ende en este trabajo de grado se determinará el impacto que tiene la implementación de estrategias empresariales en el área del servicio al cliente y que tan impactante es en la rentabilidad de la empresa para así llevar a cabo las innovaciones necesarias en las áreas requeridas.

Sin lugar a dudas los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final, es por esto que desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

No obstante, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal y regularmente esto radica en la calidad del capital humano de la empresa.

En los últimos años los departamentos de Recursos Humanos han aumentado sus funciones y su aportación al negocio, siendo cada vez más estratégicos para las compañías. Si bien es cierto que en algunos casos si han aportado existen una alta proporción de casos en el que dicho aporte no ha sido eficaz, ocasionando que el desempeño del personal no sea óptimo y que afecte en gran medida el servicio brindado. (Lawler y Boudreau, 2009).

En el sector hotelero el área de Recursos Humanos no puede ser ineficaz. Debido a que el mismo es un sector donde los servicios que se ofrecen se canalizan a través de las personas. Aquí, más que en muchos otros sectores, es clave y estratégica la gestión de los colaboradores que atienden a los clientes (Tesone, 2008).

El personal es el recurso más valioso de toda organización, pero para que el mismo tenga un desempeño superior, acorde al propósito y visión de la empresa se requiere que sus ejecutivos implementen estrategias de gestión efectivas y así promuevan el alcance no sólo de los objetivos y metas organizacionales sino también el desarrollo del personal.

La mayoría de las veces la única diferencia entre un negocio y otro es el servicio, la mejor manera de retener a los clientes es establecer relaciones a través del servicio de calidad. El servicio determina la imagen del cliente frente a su empresa. No se compite sobre el precio si no sobre el valor agregado del servicio.

Justificación Metodológica:

El cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación, se logrará acudiendo al uso de los modelos y metodologías de los planes de negocios, así como la utilización de las técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, como son las encuestas a los dueños y a otros miembros del área administrativa de la empresa y la observación directa de todos los procesos; los cuales nos ayudarán sin duda alguna a describir los problemas presentados y

lo más importante que permitirá dar una alternativa de solución factible, y de la misma forma facilitará expresar los resultados de la investigación.

Justificación Práctica:

Una vez terminado el trabajo de investigación y si éste resulta factible técnica y económicamente, permitirá pasar a la segunda fase, que es la implementación del proyecto bajo las recomendaciones realizadas, lo cual se verá reflejado directamente en un alza de la satisfacción de los clientes lo que se reflejaría inmediatamente en una mejora en la rentabilidad de la empresa.

IV. Marco de Referencia

- **Marco Teórico.**

Teoría de las Necesidades de Maslow.

Abraham Maslow señala que: “según la escala donde se encuentra el trabajador o empleado es el tipo de motivación” (Maslow, 1943, P16).

Esta teoría de Maslow nos indica a medida que las personas logran controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior que influyen más en su comportamiento para con los demás; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual y no organizacional.

Si no existe un punto de motivación ya sea cualquier tipo de necesidad, los empleados no se esforzaran para la adquisición y el mejoramiento de un buen servicio al cliente y unas buenas relaciones humanas tanto personal como laboral.

Frederick Taylor, Principios de Administración Científica.

- 1- Principio de la preparación/planeación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- 2- Principio del control:** Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

3- Principio de la ejecución: Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (Taylor, 1940, P 54).

Taylor nos permite conocer un análisis completo del trabajo, basándose en los principios que estableció para el mejor funcionamiento de las empresas, incluso de los tiempos y de los movimientos, de haber establecido estándares precisos de ejecución, entrenando al obrero, especializando al personal - incluso al de dirección- adoptando ese criterio hasta la cima de la organización. Esto nos permite entender que a medida en que cada uno de los departamentos de la organización es preparado y especializado para el mejor desarrollo del trabajo, se puede brindar un buen servicio al cliente y pueden existir unas mejores relaciones humanas dentro del organismo.

Teoría Z de William Ouchi.

La teoría Z sugiere que “Los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados” (Ouchi, 1981, P 12).

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, buscando crear un ambiente con una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas estas etapas comprometen al empleado a tener un mejor rendimiento del servicio al cliente y recursos humanos para así conseguir una mayor productividad empresarial y que esta se vea comprometida con su gente.

El Factor humano en la organización: Especial referencia a las organizaciones prestadoras de servicios.

Desde un punto de vista antropológico, el ser humano ha sido componente clave en la producción de procesos e instrumentos para su uso a lo largo de la historia.

En las diferentes etapas evolutivas de los procesos industriales, este factor humano ha pasado sin ser tenido en cuenta en los diferentes campos que han tenido fuerza, es decir: los políticos, económicos y sociales. Fue a partir de las experiencias de Hawthorne obtenidas por E. Mayo a mediados del siglo pasado, cuando realmente se comenzó a pensar seriamente en este componente, pero que también fue siempre relegado a un segundo lugar. Así se postulan una serie de principios por el denominado “desarrollo de la Sociología del Trabajo”.

1. La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.
 2. Para dirigir el componente humano no sólo hay que tener en cuenta las necesidades fisiológicas del mismo, sino también las necesidades psicosociales.
 3. Las recompensas financieras no son el único factor de motivación.
 4. Cada ser humano es de diferente naturaleza.
 5. Los grupos informales ejercen una enorme influencia en la determinación de las actitudes y en la productividad de los trabajadores
- Las ideas de Mayo se resumen en dos puntos:
- a) La mejora de las comunicaciones dentro de la empresa.
 - b) La participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Las relaciones humanas se desarrollaron con tanta rapidez que crearon multitud de modas. De esta manera se centró en el concepto de hombre-social, lo que aumenta el carácter del trabajador en comparación con anteriores escuelas, pero este no explica completamente al individuo en el lugar de trabajo.

A partir de estos momentos, es cuando verdaderamente se comienza a reconocer y valorar el aporte significativo de los trabajadores en todo tipo de organización. Se comenzó a evaluar su condición de ser humano y su proceso subjetivo de su percepción frente a la realidad organizacional. Estas evidencias fueron los basamentos filosóficos de las diferentes escuelas gerenciales de últimas décadas del siglo anterior.(Navarro, Ramos, Corrales, Vásquez, & Torres, 2006, pág. 18)

- **Marco Conceptual**

Apartahotel: Es un conjunto de viviendas o apartamentos equipados completamente para la vida cotidiana, con útiles de cocina, loza, ropa de cama, útiles de baño, heladera, entre otros; que cuenta con servicio de mucama, y todas las comodidades de un hotel (en algunos hasta sala de conferencia, fax, internet, piscina, spa, sala de masajes y relación , entre otros).

Huésped: Cliente de un establecimiento hotelero.

Ocupación: es un término que proviene del latín occupatio y que está vinculado al verbo ocupar (apropiarse de algo, residir en una vivienda, despertar el interés de alguien).

Estrategia: consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es el de alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa.

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Innovación: El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias.

Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad

- **Marco espacial y temporal:**

El plan de innovación para el Apartahotel Drake se desarrollara en el periodo 2014-2015 en las instalaciones del mismo, en Santo Domingo, República Dominicana, trabajando principalmente en el departamento de gestión humana ya que si se trabaja ese aspecto del negocio el personal tiene mayor rendimiento específicamente con el servicio al cliente y por ende se mejoraría la rentabilidad de la empresa,

V. Metodología y tipo de investigación

Utilizaremos los tipos de investigación:

A. Descriptiva: Porque pretende medir y recolectar información de manera independiente y conjunta sobre los conceptos y variables que tengan que ver con el área de recursos humanos en las empresas, así como también busca especificar propiedades, características y rasgos importante del fenómeno, la cual se desarrollara tomando en cuenta los distintos factores que influyen en las estrategias de gestión administrativa en dicha área.

B. Documental: porque se desarrollara apoyándose en fuentes de carácter documental, en la que encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

C. De campo ya que este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, ya que es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental.

VI. Técnicas a utilizar en el desarrollo metodológico del trabajo

La técnica de investigación a utilizar en la investigación son las encuestas, la cual consiste en un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica del tema en cuestión., el mismo será dirigido a todo el personal de la empresa y a los clientes.

Entrevistas que serán dirigidas específicamente a los dueños y a otros miembros del área administrativa de la empresa.

VIII-Tabla de contenido

Agradecimientos

Dedicatoria

Introducción

1.0 Marco General

Capítulo I- Conceptos de Innovación

- 1.1 Definición.
- 1.2 Objetivos.
- 1.3 Funciones.
- 1.4 Tipos de innovación.
- 1.5 Áreas de innovación.

Capítulo II- Diagnostico de la Innovación

- 2.1 Interno.
- 2.2 Externo.
- 2.3 Resumen.

Capítulo III.-Jerarquización de Prioridades

- 3.1 Internas.
- 3.2 Externas.
- 3.3 Resumen.

Capítulo IV- Modelo de Desarrollo

- 4.1 Tipos de modelos.
- 4.2 Capacitación requerida.
- 4.3 Herramientas de innovación.
- 4.4 Proyectos.
- 4.5 Apoyo y Seguimiento.

Capítulo V- Sistema para la Implementación

5.1 Comité.

5.2 Gestión de proyectos.

5.3 Metas e Indicadores.

5.4 Informes.

5.5 Retroalimentación.

Fuentes bibliográficas

- Baquera, M. A. (2007). *Gerencia de proyectos de construcciones inmobiliaria*. Bogota : Editorial pontifica universidad javariana .
- Barbero, J. L. (2006). *Factores de crecimiento de las PyMES españolas*. España : Fundacion EOI.
- Boland, L. (2007). *Funciones de la administracion*. Argentina.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson.
- Dolan, E. s.-S. (2003). *Las PyMES ante el reto del siglo XXI*. Mexico: Thomson .
- Echavaria, S. G. (2000). *Introduccion a la economia de la empresa*. Madrid: Diaz Santos .
- fuentes, F. M. (2000). *Direccion estrategica y planificacion financiera de las PYMES*. Madrid.
- Jiminián, J. C. (2008). *Ley No. 488-08, que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y*. Santo Domingo : G. O. No. 10502,.
- Kretlon, M. /. (2005). *Administracion financiera contemporanea*. Estados Unidos: Thomson.
- Navarro, F. M., Ramos, J. G., Corrales, J. D., Vásquez, A. A., & Torres, L. d. (2006). *Cuerpo de Gestión Administrativa*. España: Mad,S.L.
- OCDE. (2012). *Perspectivas economicas de America Latina* .Chile : Cepal.
- Ponce, A. R. (2005). *Administracion de empresas teoria y practica* . Mexico: Limusa.
- Sainz, J. M. (2003). *El plan estrategico en la practica*. Madrid : ESIC.
- Sanchis, J. R. (2000). *Creacion y Direccion de Pyme* . Madrid: Ediciones Diaz santos .
- Sostmann, R. R. (2001). *administracion de pequeñas empresas*. Mexico.
- Toledo, D. U. (2008). *Invitacion al emprendimiento* . España: Editorial UOC.
- Vasquez, J. r. (2004). *Dirreccion eficaz de PyMES* . Buenos aires : Edicciones Macchi.

Anexo #2: Fotos actuales:





Anexo #3: Encuestas realizadas:

Entrevista:

Nombre: Recepcionista

1. ¿Qué orden de prioridad usted le da a las siguientes áreas en la empresa, al momento de hacer una reestructuración o cambio?

- **Servicios 2**
- **Organización 3**
- **Procesos 1**
- **Tecnología 4**

2. ¿En cuál de las áreas antes mencionadas usted propondría hacer una reestructuración o cambio? Procesos

3. ¿Cuál sería el cambio o reestructuración que usted propondría para realizar en esta área? Una reestructuración, mantenimiento en las habitaciones. /Cambios de TV / Algunos aires y puertas.etc.

4. ¿Qué impacto tendría ese cambio o reestructuración en :

Ventas: Aumento

Costos: Ninguno.

Utilidades: Aumento

5. ¿Qué cantidad de recursos usted estima necesario para hacer este cambio o reestructuración? ¿Se cuenta con ellos?

Aproximadamente algún RD\$ 1, 000,000.

No sabe si se cuenta con los recursos necesarios.

Entrevista:

Nombre: Juan Santos Tavera (Gerente)

1. ¿Qué orden de prioridad usted le da a las siguientes áreas en la empresa, al momento de hacer una reestructuración o cambio?

- **Servicios 1**
- **Organización 3**
- **Procesos 2**
- **Tecnología 4**

2. ¿En cuál de las áreas antes mencionadas usted propondría hacer una reestructuración o cambio? Servicios

3. ¿Cuál sería el cambio o reestructuración que usted propondría para realizar en esta área? Implementar un Rent Car

4. ¿Qué impacto tendría ese cambio o reestructuración en :

Ventas: Aumento

Costos: Ninguno.

Utilidades: Aumento

5. ¿Qué cantidad de recursos usted estima necesario para hacer este cambio o reestructuración? ¿Se cuenta con ellos?

RD\$ 3, 000,000.

No, pero se tomaran por medio a un financiamiento.

Entrevista:

Nombre: Cliente

1. ¿Qué orden de prioridad usted le da a las siguientes áreas en la empresa, al momento de hacer una reestructuración o cambio?

- **Servicios** 1
- **Organización** 3
- **Procesos** 2
- **Tecnología** 4

2. ¿En cuál de las áreas antes mencionadas usted propondría hacer una reestructuración o cambio? Servicios

3. ¿Cuál sería el cambio o reestructuración que usted propondría para realizar en esta área? Ofrecer servicio de lavandería a los huéspedes.

4. ¿Qué impacto tendría ese cambio o reestructuración en :

Ventas: Aumento

Costos: Ninguno.

Utilidades: Aumento

5. ¿Qué cantidad de recursos usted estima necesario para hacer este cambio o reestructuración? ¿Se cuenta con ellos?

RD\$ 100,000

Sí, se cuenta con los recursos necesarios.

Entrevista:

Nombre: Osnel Pérez (Contable).

1. ¿Qué orden de prioridad usted le da a las siguientes áreas en la empresa, al momento de hacer una reestructuración o cambio?

- **Servicios 2**
- **Organización 1**
- **Procesos 3**
- **Tecnología 4**

2. ¿En cuál de las áreas antes mencionadas usted propondría hacer una reestructuración o cambio? Organización.

3. ¿Cuál sería el cambio o reestructuración que usted propondría para realizar en esta área? Realizar una reorganización en el control de los inventarios, de los materiales que se usan en las habitaciones.

4. ¿Qué impacto tendría ese cambio o reestructuración en :

Ventas: Aumento.

Costos: Se disminuirían los costos.

Utilidades: Aumento.

5. ¿Qué cantidad de recursos usted estima necesario para hacer este cambio o reestructuración? ¿Se cuenta con ellos?

RD\$ 5,000

Su opinión es que se le puede aumentar el sueldo, a la encargada para que ella se encargue de esta tarea.

Sí, se cuenta con los recursos necesarios.

Entrevista:

Nombre: Carlos Alma

1. ¿Qué orden de prioridad usted le da a las siguientes áreas en la empresa, al momento de hacer una reestructuración o cambio?

- **Servicios** 2
- **Organización** 3
- **Procesos** 1
- **Tecnología** 4

2. ¿En cuál de las áreas antes mencionadas usted propondría hacer una reestructuración o cambio? Procesos

3. ¿Cuál sería el cambio o reestructuración que usted propondría para realizar en esta área? Realizar un mantenimiento a las habitaciones.

4. ¿Qué impacto tendría ese cambio o reestructuración en :

Ventas: Aumento

Costos: Ninguno.

Utilidades: Aumento

5. ¿Qué cantidad de recursos usted estima necesario para hacer este cambio o reestructuración? ¿Se cuenta con ellos?

RD\$ 2, 000,000.

Sí, se cuenta con los recursos necesarios.

Entrevista:

Nombre: Antonio Alma

1. ¿Qué orden de prioridad usted le da a las siguientes áreas en la empresa, al momento de hacer una reestructuración o cambio?

- **Servicios** 1
- **Organización** 3
- **Procesos** 2
- **Tecnología** 4

2. ¿En cuál de las áreas antes mencionadas usted propondría hacer una reestructuración o cambio?
Servicios

3. ¿Cuál sería el cambio o reestructuración que usted propondría para realizar en esta área? Un Rent Car

4. ¿Qué impacto tendría ese cambio o reestructuración en :

Ventas: Aumento

Costos: Ninguno.

Utilidades: Aumento

5. ¿Qué cantidad de recursos usted estima necesario para hacer este cambio o reestructuración? ¿Se cuenta con ellos?

RD\$ 3, 000,000.

Se tomará mediante un financiamiento.

Entrevista a clientes:

Entrevista

1. ¿Cómo se siente acerca del servicio ofrecido?

- ✓ Es Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Qué fue lo que más le motivó a visitar el aparta hotel?

- ✓ Precio
- Ubicación
- Servicios
- Comodidades

3. ¿Cómo se siente acerca del aspecto que tienen las habitaciones?

- Es Bueno
- ✓ Regular
- Malo

4. ¿Qué le gustaría que se mejorara?

Que se pusiera servicio de internet en las habitaciones.
El aspecto de las habitaciones

5. ¿Qué propondría usted, para hacer un cambio o una reestructuración en las habitaciones?

El piso, cambiarlo, al igual que el sistema de aire acondicionado.

6. ¿De esto que mencionó, para usted, que es lo primordial?

El internet en las habitaciones y reparación de las mismas.

Entrevista

1. ¿Cómo se siente acerca del servicio ofrecido?

Es Bueno

✓ **Regular**

Malo

2. ¿Qué fue lo que más le motivó a visitar el aparta hotel?

✓ **Precio**

Ubicación

Servicios

Comodidades

3. ¿Cómo se siente acerca del aspecto que tienen las habitaciones?

Es Bueno

✓ **Regular**

Malo

4. ¿Qué le gustaría que se mejorara?

El aspecto de las habitaciones.

5. ¿Qué propondría usted, para hacer un cambio o una reestructuración en las habitaciones?

Que se cambie el ambiente, que sea más acogedor.

6. ¿De esto que mencionó, para usted, que es lo primordial?

El aspecto de las habitaciones.

Entrevista

1. ¿Cómo se siente acerca del servicio ofrecido?

Es Bueno

✓ Regular

Malo

2. ¿Qué fue lo que más le motivó a visitar el aparta hotel?

✓ Precio

Ubicación

Servicios

Comodidades

3. ¿Cómo se siente acerca del aspecto que tienen las habitaciones?

Es Bueno

✓ Regular

Malo

4. ¿Qué le gustaría que se mejorara?

- El ruido que entra desde afuera a la habitación.
- El servicio y el respeto al cliente.

5. ¿Qué propondría usted, para hacer un cambio o una reestructuración en las habitaciones?

- Que se ponga internet wifi en todas las habitaciones.
- Poner ventanas especiales, para que no entre ruido dentro de la habitación.

6. ¿De esto que mencionó, para usted, que es lo primordial?

El servicio y respeto al cliente.

Entrevista

1. ¿Cómo se siente acerca del servicio ofrecido?

Es Bueno

✓ Regular

Malo

2. ¿Qué fue lo que más le motivó a visitar el aparta hotel?

✓ Precio

Ubicación

Servicios

Comodidades

3. ¿Cómo se siente acerca del aspecto que tienen las habitaciones?

Es Bueno

✓ Regular

Malo

4. ¿Qué le gustaría que se mejorara?

- El aspecto de las habitaciones.
- Internet en todas las habitaciones.
- Mejorar el desayuno.

5. ¿Qué propondría usted, para hacer un cambio o una reestructuración en las habitaciones?

- Cambiar las televisiones.
- Poner en algunas, solo en algunas habitaciones microwave o estuda, para quienes lo soliciten.
- Poner sofá dentro de la habitación.

6. ¿De esto que mencionó, para usted, que es lo primordial?

El cambio de los televisores.

Entrevista

1. ¿Cómo se siente acerca del servicio ofrecido?

Es Bueno

✓ **Regular**

Malo

2. ¿Qué fue lo que más le motivó a visitar el aparta hotel?

Precio

✓ **Ubicación**

Servicios

Comodidades

3. ¿Cómo se siente acerca del aspecto que tienen las habitaciones?

Es Bueno

✓ **Regular**

Malo

4. ¿Qué le gustaría que se mejorara?

Cosas pequeñas:

- Poner enchufe cerca de las camas para recargar los celulares, igualmente que en el baño para poder usar las afeitadores eléctricas y otros.
- Ofrecer guineos maduros, huevos duros en el desayuno.

5. ¿Qué propondría usted, para hacer un cambio o una reestructuración en las habitaciones?

- Mejorar los grifos y las bañeras, disponer alfombras entre las camas.
- Asegurarse de que los pestillos funcionan realmente.

6. ¿De esto que mencionó, para usted, que es lo primordial?

Todo lo que he puesto.

Entrevista

1. ¿Cómo se siente acerca del servicio ofrecido?

✓ **Es Bueno**
Regular
Malo

2. ¿Qué fue lo que más le motivó a visitar el aparta hotel?

Precio
✓ **Ubicación**
Servicios
Comodidades

3. ¿Cómo se siente acerca del aspecto que tienen las habitaciones?

Es Bueno
✓ **Regular**
Malo

4. ¿Qué le gustaría que se mejorara?
Las habitaciones y el desayuno.

5. ¿Qué propondría usted, para hacer un cambio o una reestructuración en las habitaciones?

- ✓ Mejorar el aspecto de las habitaciones.
- ✓ Variedad en el Desayuno.

6. ¿De esto que mencionó, para usted, que es lo primordial?
El aspecto de las habitaciones.