



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE TURISMO

**“PROPUESTA PARA UN PLAN DE MANEJO DEL HOTEL ARZUBA EN EL
CANTÓN PAUTE”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO: LICENCIADO EN GESTIÓN Y
DESARROLLO TURÍSTICO.

Gabriela Verdugo León
Enrique Alejandro Mazón Vivero

DIRECTORA: Econ. Gabriela Fajardo.

CUENCA - ECUADOR

2014

INDICE:

Resumen.....	i
Abstract.....	ii
Introducción.....	1
 Capítulo I.- Marco teórico.....	3
1.1. Fundamentación teórica.....	4
1.2. Fundamentación legal.....	18
 Capítulo II.- Diagnóstico integral del Hotel Arzuba.....	20
2.1. Diagnóstico del mercado turístico en el Cantón Paute.....	20
2.2. Especificación de la capacidad instalada.....	24
2.3. Evaluación en la aplicación de normas técnicas y operativas...	40
2.4. Análisis de la estructura interna del hotel.....	45
 Capítulo III.- Plan organizacional y administrativo por cada área funcional del establecimiento hotelero.....	48
3.1. Área de hospedaje.....	56.
3.2. Área de alimentos y bebidas.....	58
3.3. Área de organización de eventos.....	59
3.4. Área de recepción.....	60
3.5. Área de comercialización.....	62
3.6. Área Gerencial.....	63

3.7.	Capacitación del personal por áreas.....	65
------	--	----

Capítulo IV.- Oferta de servicios complementarios y potencialización de nuevos servicios..... 85

4.1.	Realización de una investigación de mercado aplicado al segmento.....	88
4.2.	Determinación y especificación de los servicios complementarios y las potencialidades.....	95
4.3.	Evaluación real de las ventajas competitivas y determinación de las estrategias a ser aplicables, favorables para el establecimiento hotelero.....	101
4.4.	Realización de un análisis comparativo de la empresa frente a la competencia directa.....	106

Capítulo V.- Estado actual de ingresos, costos, gastos y rentabilidad a partir de los primeros seis meses con una proyección de similar tiempo..... . 110

5.1	Determinación y proyección:	
5.1.1	Ingresos.....	111
5.1.2	Costos.....	114
5.1.3	Gastos.....	115
5.1.4	Equilibrio Financiero.....	116
5.1.5	Rentabilidad.....	119
	Conclusiones.....	121
	Recomendaciones.....	122
	Referencias Bibliográficas.....	123

INDICE DE ANEXOS

1. Formato de encuesta.....	124
2. Fotos del Hotel	125

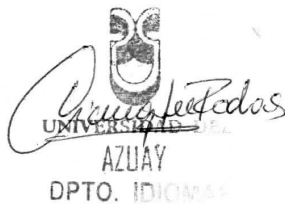
RESUMEN:

Nuestro proyecto se realizó en el cantón Paute por su cercanía a la ciudad de Cuenca, sus atractivos, su clima y sobre todo que es conocido como un lugar de descanso. Paute se encuentra en pleno crecimiento turístico, debido a esto realizamos nuestro trabajo investigativo en el Hotel Arzuba que se encuentra ya posicionado, pero se necesitó realizar un organigrama para los departamentos y todo lo que se relaciona con organización de oficina. Las encuestas realizadas reflejaron el tipo de mercado, su principal competencia, sus debilidades, sus oportunidades, etc. El análisis de costos y gastos demostró que si es rentable el trabajo propuesto en el hotel en donde engloba los valores agregados que lograrán una exclusividad para el establecimiento.

ABSTRACT:

ABSTRACT

Our project was carried out in the canton of Paute because of its proximity to the city of Cuenca, its attractions, its climate and especially for being known as a good place to rest. Currently, Paute is a fast-growing tourist destination; and because of this we performed our investigative work in *Arzuba Hotel* which is already positioned. However, it was necessary to make an organizational chart for the department and everything related to office organization. The survey carried out reflected the type of market, its main competition, etc. The costs and expenses analysis showed that the work proposed for this hotel is profitable, because it includes the added values which will make of this place an exclusive venue.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN:

En el cantón Paute, de la provincia del Azuay, se analiza la propuesta para elaborar un plan de manejo del establecimiento hotelero “Arzuba”; debido a que dicha empresa turística se encuentra operando desde hace algunos meses, sin revisión asociativa de factores o variables que determinen su posibilidad de desarrollo integral empresarial, en concordancia con la afluencia turística de la zona y los lineamientos de desarrollo turístico asociados al mejoramiento de la actividad de turismo receptivo; dado a que la capacidad instalada del establecimiento hotelero ya se encuentra instaurada de manera empírica, sin previa evaluación funcional, por lo cual se debe sistematizar un análisis prospectivo que potencialice la operatividad del antes mencionado negocio.

Debido a que existen algunos establecimientos de alojamiento circundantes a la zona de referencia del hotel objeto de estudio, se requiere evaluar qué tan rentable y sostenible sería instaurar un nuevo competidor dentro del mercado de alojamiento, ya que la tendencia de turismo receptivo en el país en los últimos años ha crecido de manera considerable; entonces se prevé que su funcionamiento pueda mantenerse por un periodo temporal referente pero sin descuidar los requerimientos actuales de mercado que afectan las actividades a ser realizadas por dicho establecimiento.

Hemos encontrado ciertos factores que han limitado el desarrollo turístico potencial de la parroquia, citando los siguientes:

- Falta de conocimiento turístico en lo referente al desarrollo de la actividad de alojamiento para proyectarse a la actividad turística.
- Escasa información segmentada de afluencia turística a la zona.
- Carencia de fundamentos metodológicos para el desarrollo turístico.
- Deficiencia en la evaluación operativa del sistema de alojamiento implementado.
- Temor al fracaso.
- Mínima valoración de su potencial turístico.
- Incompatibilidad de intereses proyectivos coyunturales entre la empresa hotelera y la comunidad circundante, asimilación del RSC (Responsabilidad Social Empresarial) en la empresa.

- Nula concreción de proyectos de turismo productivos que favorezcan al crecimiento sostenido de la actividad turística.

Según la matriz de relaciones, hemos podido destacar que las variables más importantes son: Falta de conocimiento turístico en lo referente al desarrollo de la actividad de alojamiento para proyectarse a la actividad turística; escasa información segmentada de afluencia turística a la zona; y, carencia de fundamentos metodológicos para el desarrollo turístico.

Luego de un análisis de la matriz de relaciones, se determinó que como posible solución a la problemática se sugiere realizar una propuesta para un plan de manejo del hotel Arzuba, en el cantón Paute

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.- MARCO CONCEPTUAL

El Turismo es un conjunto de bienes, servicios y organización que determinan el gusto de una persona por visitar un lugar para satisfacer sus necesidades de descanso, esparcimiento, recreación y cultura. Dentro de las actividades turísticas existe la rama hotelera, la misma que se compone de diferentes áreas funcionales, todas con la finalidad de complacer al cliente o a través de la llamada comercialización que es la función estratégica de todas las empresas sobre sus productos y precios **(Foster, Callejas, 1993, p. 11)**.

Entendiendo a un establecimiento hotelero como aquella empresa dedicada a brindar un servicio de alojamiento de huéspedes o viajeros; el término proviene del vocablo francés *hotel*, que hace referencia a una “casa adosada”. El hotel es un edificio equipado y planificado para albergar a las personas de manera temporal. Sus servicios básicos incluyen una cama, un armario y un cuarto de baño **(Angulo, G; 2006, p. 12)**. Otras prestaciones usuales son la televisión, un pequeño refrigerador y sillas en el cuarto, mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para todos los huéspedes, como una piscina, un gimnasio o un restaurante.

Existen diversas clasificaciones de hoteles de acuerdo a las comodidades y servicios que brindan al viajero. La más difundida a nivel mundial, aplicadas en el caso de nuestro país, está compuesta por estrellas: un hotel de cinco estrellas es el que ofrece el máximo nivel de confort. Al otro extremo, los hoteles de una estrella sólo brindan un servicio básico. La clasificación y tipología empresarial asociada con la actividad de alojamiento se encuentra descrita de manera lógica en el marco regulatorio legal. **(Ullauri, N; 2005)**

Se conocen varias acepciones concordantes con el servicio de alojamiento, su institucionalidad ha permitido medir su nivel de servicio, producción y rentabilidad dentro del mercado turístico.

Las áreas funcionales que un hotel debe manejar depende directamente de la categorización asignada por los estamentos legales, principalmente el Ministerio de Turismo, los básicos corresponden a los siguientes:

- ✓ Gerencial.- Es el departamento encargado de realizar la actividad de dirección estratégica y planificación, en él recae los procesos organizacionales más importantes **(Kotler, Philip, 1979, p. 225)**.
- ✓ Recepción.- En algunas empresas es conocido como “División de Habitaciones”, es el encargado de realizar, ejecutar y formalizar el servicio de la empresa para con los clientes, por ello su función radica en el servicio al cliente **(Foster, Callejas, 1993, p. 12)**.
- ✓ Regiduría de Pisos.- Área funcional encargada de prestar el servicio de habitación, en el cual se contemplan actividades relacionadas con: mucamas, ama de llaves, limpieza, entre otros **(Foster, Callejas, 1993, p. 12)**.
- ✓ Alimentos y Bebidas.- Este departamento dependerá exclusivamente de la categorización del hotel, pero en el Ecuador es difundido su funcionamiento dentro de las organizaciones de esta tipología, son los encargados de realizar las actividades de cotización, compra y recompra de materia prima, medición de proveedores, ¹ *room service* y servir **(Foster, Callejas, 1993, p. 11)**.
- ✓ Mantenimiento.- Es el eje de funcionamiento del establecimiento hotelero, ya que se encarga de verificar que las instalaciones y la capacidad instalada de la empresa se encuentre en óptimas condiciones para estar a disposición de los huéspedes **(Foster, Callejas, 1993, p. 11)**.
- ✓ Talento Humano.- Algunas empresas aún manejan el término de “Recursos Humanos”, pero según la evolución administrativa la terminología “recurso” se asigna a cualquier bien o servicio que está a favor de la empresa, dejando de lado la prioridad humana que caracteriza al personal que trabaja en la organización. Este departamento es el encargado de ejecutar todas las acciones del personal y mantener el sistema de reclutamiento ajustados a las necesidades de la empresa **(Kotler, Philip, 1979, p. 226)**.
- ✓ Financiero.- Es el departamento encargado de valorar, registrar, optimizar y planificar las acciones económicas y financieras de la empresa fundamentado en

1 Room service: palabra técnica hotelera utilizada para referirse al servicio a la habitación

la contabilidad como eje de información para la toma de decisiones. **(Kotler, Philip, 1979, p.222).**

El área principal del hotel es la recepción, departamento que se encarga de proyectar la imagen y desarrollar las técnicas de procedimiento de atención y recepción al cliente. Además impulsa las ventas de los servicios de transporte, alimentación, recreación o entretenimiento **(Cardenas, F; 1994)**. Otro espacio fundamental, es el servicio de alimentos y bebidas, actividad de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, todo este campo debe ser de primera calidad, además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento; este servicio hace posible una actividad complementaria para el hotel, la organización de eventos, que cumplirá las exigencias de los clientes en diferentes ámbitos, tanto social, técnico, profesional, entre otros. Esta actividad incluye armar cronogramas, presupuestos, tramitación, etc. **(Angulo, G; 2006, p. 18), (Cárdenas, F; 1994)**

Dependiendo de la categoría del hotel, el establecimiento contará con un cierto número de personal como recurso humano, talento humano o mano de obra que hace referencia a todas las personas que aportan su esfuerzo físico y/o intelectual al proceso productivo de la empresa, siempre que su vinculación con ésta sea de carácter jurídico - laboral. En los establecimientos hoteleros existe el departamento de recursos humanos, el mismo que se encargará de realizar capacitaciones cada tiempo determinado a todo el personal del hotel; la capacitación, que se entiende por el conjunto de procesos organizados, dirigidos a prolongar y a complementar los conocimientos, el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes con el fin de incrementar la capacidad individual para contribuir al cumplimiento de la misión institucional. **(Cárdenas, F; 1994)**

Para tener un buen posicionamiento y una diferenciación de otros hoteles es necesario hacer una investigación de mercado, de esa forma saber a quién nos enfocamos y qué es lo que buscan, el estudio de mercado se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones que vincula a consumidores, clientes y público con el mercado a través de la comunicación, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas

de mercadeo y mejorar la comprensión del proceso del mismo, y a su vez saber los diferentes segmentos de mercado que podemos obtener y hacer referencia a la división del mercado en grupos uniformes más pequeños cuyos miembros comparten ciertas características y necesidades. **(Cárdenas, F; 1994)** “Mediante esta investigación se puede saber la demanda turística de dichos mercados, la misma que opera en el contexto de un mercado en el que intervienen diversos operadores de turismo ofreciendo determinados productos y servicios, con esta información la oferta turística se basa en la preferencia de los consumidores de bienes y servicios, la oferta complementaria se compone de restaurantes, bares, teatros, instalaciones deportivas, otros” **(Angulo, G; 2006, p. 18).**

Las potencialidades, que son la suma de recursos turísticos, accesibilidad y equipamientos de una localidad o territorio, determinan el potencial para recibir turismo, los mismos que requieren de servicios complementarios como los empleados por los turistas que no dependen del sector turístico como, sistema bancario, transportes diversos, salud, internet, entre otros.

Al iniciar con una empresa sea en el ámbito turístico o en otro, se toma en cuenta la ventaja competitiva que es la que tiene una empresa frente a su competencia. Dicha ventaja puede ser el valor de marca, una patente tecnológica, la capacidad de sus recursos humanos o una protección estatal. Cabe destacar que la idea de aprovechar o utilizar las ventajas es aceptada en el marco de una competencia sana. En cambio, si alguien intenta sacar ventaja de una confusión o un momento complejo, la actitud será condenada a nivel social **(Lambin, Jean, 1993, p. 21).**

Para establecerse como empresa en el mercado es necesario armar estrategias que son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución; es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis y que al momento de ejecutarlas, necesitan de algún esfuerzo. “Llamamos análisis a la distinción y separación completa de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elemento” **(David, 1990).**

Cada empresa requiere de distintas áreas funcionales que son las actividades más importantes dentro de una empresa, por medio de las cuales se alcanzan las metas y objetivos, entre ellas se encuentra el área de:

Finanzas: se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar porque los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables **(Porter, Michael, 2001, p. 79).**

Área de Mercadotecnia: se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar, la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos, la publicidad y la promoción **(Angulo, G; 2006, p. 25).**

Área de Producción: se encarga de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción contamos con el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad **(Porter, Michael, 2001, p. 79).**

Área de Personal: tiene que ver con la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar, reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado para los puestos de la empresa **(Angulo, G; 2006, p. 25).**

Es necesario de una evaluación dentro de una empresa, en donde se analiza la rentabilidad, capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; por

ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. Al final se realizará un proceso de evaluación que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. El periodo normal para llevar a cabo una evaluación es de un año después de la aplicación de cada Programa Operativo Anual; fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

Marco Legal.

La base para el desarrollo del presente trabajo está basada en la *Ley de Turismo vigente en nuestro país, promulgada en el año 2002 mediante registro Oficial N. 733 del 27 de diciembre del 2002*, la cual indica cómo se ejecutan las actividades turísticas, así también se utilizará el Reglamento General de Actividades Turísticas, promulgado en el mismo año; los mismos entregan información clara de los dictámenes legislativos asociados al objeto de investigación.

En lo referente a la Ley de Turismo, en su capítulo II titulado “De las Actividades Turísticas”, en el Art. 5 señala que se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- Alojamiento.
- Servicio de alimentos y bebidas.
- Intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos, congresos y convenciones.

En tanto que en el Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo del mismo año, en el título preliminar: *Objeto, Ámbito, Principios y Política*, específicamente el Art. 2, literal h, señalan que se encuentran sometidos a las disposiciones contenidas en

este reglamento las personas naturales y las personas jurídicas, y a nombre de éstas sus funcionarios y empleados, socios, accionistas y partícipes, que ejerzan actividades turísticas en los términos establecidos en la Ley de Turismo y en este reglamento general de aplicación.

El mismo reglamento en su título II orientado a: *Las actividades turísticas*, capítulo I, Art. 42 señala que se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica, a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje.

Mientras que en el Reglamento General de Actividades Turísticas (2002), en el título I intitulado: *De las actividades turísticas*, capítulo I: - De los Alojamientos, Sección I: - Disposiciones Generales, estipula los siguientes artículos legales:

- ✓ **Art. 1.- Alojamientos.-** Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios.
- ✓ **Art. 2.- Categorías.-** La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías.
- ✓ **Art. 3.- Clasificación.-** Los alojamientos se clasifican en los siguiente grupos:
 - Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros.
 - Subgrupo 1.1. Hoteles.
 - 1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).
 - 1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).
 - 1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).
 - Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.
 - 1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).
 - 1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

1.3.1. Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.2. Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.3. Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.4. Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Grupo 2.- Alojamientos Extra hoteleros.

Subgrupo 2.1. Complejos vacacionales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.2. Campamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.3. Apartamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

- ✓ **Art. 4.-** Nomenclatura.- La nomenclatura que se usará para cada actividad será la siguiente:

ACTIVIDAD NOMENCLATURA

Hotel H

Hotel Residencia HR

Hotel Apartamento HA

Hostal HS

Hostal Residencia HSR

Pensión P

Hostería HT

Motel M

Refugio RF

Complejo Vacacional CV

Campamento Turístico o Camping Silueta frontal de "carpa" con indicativo de categoría

Apartamento AP

- ✓ **Art. 5.-** Placas distintivas.- Todos los alojamientos deberán exhibir junto a la entrada principal la placa distintiva que consistirá en un cuadrado de metal en el que sobre fondo azul turquesa figurarán, en blanco, la letra o letras correspondientes a la actividad que desarrolle el establecimiento, así como las estrellas que indiquen su categoría.
- ✓ **Art. 6.-** Uso de denominaciones.- Ningún establecimiento de alojamiento podrá usar denominación o indicativos distintos de los que le correspondan por su grupo y subgrupo, ni otra categoría que aquella que les fuera asignada.
- ✓ **Art. 7.-** Modificaciones en los establecimientos.- Toda modificación en la estructura, características o sistema de administración de los establecimientos, que pueda afectar a su clasificación, deberá ser notificada previamente para su aprobación al Ministerio de Turismo.

Todos los artículos anteriores son entendidos como disposiciones generales de la normativa vigente, mientras que según los parámetros específicos asociados a los hoteles (sección II), detalla lo siguiente:

- ✓ **Art. 8.- Hotel.-** Es hotel todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes:
 - a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo.
 - b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos.

c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones.

✓ **Art. 13.-** Hoteles de dos estrellas.- Deberán contar con los siguientes servicios:

a) De recepción, permanentemente atendido por personal capacitado; los botones o mensajeros dependerán de la recepción;

b) De pisos, para el mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza, que será atendido por camareras cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento, debiendo existir al menos una camarera por cada diez u ocho habitaciones;

c) De comedor, que estará atendido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento, con estaciones de diez mesas como máximo.

El menú del hotel deberá permitir al cliente la elección de por lo menos dos especialidades dentro de cada grupo de platos. El servicio de comidas y bebidas a las habitaciones será atendido por el personal de comedor;

d) Telefónico, existirá una central por lo menos con dos líneas, atendida permanentemente, pudiendo ocuparse de este cometido la recepción.

e) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del alojamiento; este servicio podrá ser propio del alojamiento o contratado.

f) Botiquín de primeros auxilios.

✓ **Art. 55.-** Recepción y conserjería.- Constituirán el centro de relación con los clientes para efectos administrativos, de asistencia y de información. Salvo que sean asumidas por otros departamentos, corresponde a la recepción, aparte de otras funciones, atender las reservas de alojamiento, formalizar el hospedaje, recibir a los clientes, cerciorarse de su identidad exigiéndoles la presentación de los correspondientes documentos, inscribirlos en la tarjeta de registro, asignarles habitación, atender las reclamaciones, expedir facturas y percibir el importe de las mismas.

Igualmente serán funciones de la recepción y de la conserjería, de haber esta última, custodiar las llaves de las habitaciones, recibir, guardar y entregar a los huéspedes la correspondencia así como los avisos o mensajes que reciban, cuidar de la recepción y entrega de equipajes y cumplir, en lo posible, los encargos de

los clientes. Estará a cargo del Conserje de noche el servicio de despertador, cuando no exista servicio nocturno de telefonista.

- ✓ **Art. 56.-** Servicio de pisos.- Cuidará de las habitaciones de modo que estén preparadas y limpias en el momento de ser ocupadas por los huéspedes.
- ✓ **Art. 57.-** Servicio de comedor.- La prestación del servicio de comedor tendrá lugar dentro del horario señalado por la administración del alojamiento, que en todo caso comprenderá un período mínimo de dos horas para el desayuno, dos para el almuerzo y dos para la merienda.

Se cuidará especialmente que, en la preparación de los platos, se utilicen alimentos e ingredientes en perfecto estado de conservación, así como una presentación adecuada, según la categoría del establecimiento.

Los desayunos podrán ser servidos en el comedor, cafetería u otro lugar designado, o en las habitaciones.

- ✓ **Art. 58.-** Servicio telefónico.- El personal encargado del servicio telefónico, cuidará de anotar las llamadas que reciban los huéspedes y ponerlas en su conocimiento a la brevedad posible, directamente o a través de recepción o de conserjería, de haberla.

✓

El personal mencionado llevará el control de las conferencias locales, interprovinciales y al exterior que efectúen los clientes, expidiendo al término de cada una de ellas comprobante de su duración y el valor de las mismas.

- ✓ **Art. 61.-** Asistencia médica y botiquín.- En todos los establecimientos de alojamiento existirá un botiquín de primeros auxilios y se deberá disponer de asistencia médica, en caso de emergencia, para facilitarla a los clientes. El servicio de asistencia médica será con cargo a los clientes.

- ✓ **Art. 62.- Personal uniformado.-** Todo el personal de servicio de las distintas dependencias vestirá uniforme de acuerdo con el servicio que preste y según los usos y costumbres de la industria hotelera. Se distinguirán por su correcta presentación y se esmerarán en atender a la clientela con la máxima amabilidad y cortesía.

De manera especial, el personal encargado de la preparación y elaboración de las comidas cuidará de la limpieza de su atuendo y deberá vestir el uniforme tradicional, debiendo además portar todos los documentos exigidos por las autoridades de salud y otros organismos competentes.

- ✓ **Art. 63.- Protección contra incendios.-** Existirá un sistema de protección contra incendios adecuado a la estructura y capacidad del alojamiento, mediante la instalación de los correspondientes dispositivos o extinguidores, en todas las dependencias generales y plantas del establecimiento, debiendo en todo caso observarse las normas establecidas por el Cuerpo de Bomberos.

El personal deberá estar instruido sobre el manejo de los citados dispositivos y de las demás medidas que han de adoptarse en caso de siniestro, debiendo realizarse periódicamente pruebas de eficiencia con dicho personal.

- ✓ **Art. 64.- Condiciones de higiene.-** Todas las dependencias e instalaciones de los alojamientos deberán encontrarse en perfectas condiciones de higiene y cumplir rigurosamente las normas sobre sanidad dictadas por los organismos competentes.

Los reservorios de agua estarán dotados de registros que faciliten su periódica limpieza, así como de filtros que garanticen su pureza, debiendo estar asegurada en todo caso la potabilidad del agua. En los lugares donde no hubiera el servicio público de agua potable, los alojamientos estarán obligados por lo menos a purificar el agua, advirtiendo a la clientela sobre este particular.

La eliminación de las aguas residuales se hará a través de la red de alcantarillado y, de no existir ésta, mediante un sistema eficaz y rigurosamente ajustado a las normas sanitarias establecidas en la legislación vigente.

- ✓ **Art. 65.-** Condiciones de presentación, funcionamiento y limpieza.- Los locales, instalaciones, mobiliario y enseres de los establecimientos de alojamiento se mantendrán en condiciones óptimas de presentación, funcionamiento y limpieza.
- ✓ **Art. 66.-** Inspecciones.- El Ministerio de Turismo se encuentra facultado para realizar o disponer en cualquier tiempo inspecciones a los alojamientos, con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones constantes en la Ley Especial de Desarrollo Turístico y sus normas de aplicación y comprobar el buen funcionamiento de los mismos.

Las inspecciones se realizarán, necesariamente, con la concurrencia del administrador o encargado del alojamiento, o la persona que haga sus veces.

- ✓ **Art. 67.-** Registro de clientes.- Todos los alojamientos tienen la obligación de llevar diariamente un registro de clientes para lo cual utilizarán una tarjeta de registro cuyas características serán proporcionadas por el Ministerio de Turismo a solicitud del representante o propietario de los mismos. Igualmente, deberán contar con un libro oficial de reclamaciones, a disposición de los clientes.

Será requisito indispensable que los clientes, antes de ocupar los alojamientos, se inscriban en la tarjeta de registro de entradas y salidas y exhiban para el efecto sus documentos de identidad.

- ✓ **Art. 68.-** Avisos y listas de precios.- En todas las habitaciones de los alojamientos, así como en la recepción y en la Conserjería, se fijarán en lugar destacado las listas de los precios aprobados para los diferentes servicios que presta el alojamiento.

Igualmente, y en los mismos lugares, deberán colocarse avisos sobre la existencia del libro oficial de reclamaciones y respecto de la responsabilidad del alojamiento sobre el dinero, documentos y objetos de valor que sean entregados a la administración.

Todos los avisos, listas de precios y demás información para los huéspedes, deberán estar redactados en español e inglés.

Las listas de precios y los avisos a los que se refieren los dos primeros incisos, serán sellados por el Ministerio de Turismo.

- ✓ **Art. 69.- Precios.-** Los precios de los diferentes servicios que presten los alojamientos deberán ser aprobados por el Ministerio de Turismo, para lo cual los establecimientos presentarán la correspondiente solicitud por duplicado hasta el mes de septiembre de cada año.

Los precios autorizados para cada año no podrán ser alterados durante el transcurso del mismo sino por razones de fuerza mayor o caso fortuito debidamente aceptadas por el Ministerio de Turismo.

El Ministerio de Turismo fijará un precio máximo para los distintos tipos de habitaciones en función de su capacidad y de los servicios que dispongan.

Antes de la admisión de un cliente se le deberá notificar el precio de los diferentes servicios. La falta de esta notificación lleva aparejada la obligación del alojamiento de facturar por el precio mínimo para el tipo de habitación que ocupe el cliente.

El precio de la pensión alimenticia no podrá exceder de la suma de los precios fijados para el desayuno, almuerzo y cena.

El precio de la pensión completa se obtendrá de la suma de los precios correspondientes a la habitación y a la pensión alimenticia.

A excepción de las pensiones, ningún alojamiento podrá exigir a sus clientes que se sujeten al régimen de pensión alimenticia completa.

El cliente que solicite acogerse al régimen de pensión completa, queda obligado al pago de la tarifa convenida, aun cuando dejare de utilizar ocasionalmente alguno de los servicios que comprende dicho régimen, salvo convenio en contrario.

Se entenderá que el precio del hospedaje comprende el uso de la habitación y servicios complementarios comunes, no pudiendo percibir el alojamiento ningún valor adicional por la utilización de dichos servicios comunes.

Para efecto de lo dispuesto en el presente artículo se considerarán servicios comunes las piscinas, hamacas, toldos, sillas, columpios, mobiliario propio de piscinas, playas, jardines y parques particulares.

- ✓ **Art. 74.-** Jornada hotelera.- La jornada hotelera terminará a las catorce horas de cada día. El cliente que no abandone a dicha hora la habitación que ocupa, se entenderá que prolonga su estadía un día más. Si una vez anunciada su marcha o cumplido el plazo de estadía convenida, el cliente pretendiere prolongar su permanencia, el establecimiento podrá no aceptar la continuación del hospedaje si tuviera comprometida la habitación para otro cliente.
- ✓ **Art. 75.-** Reservación de habitaciones.- Para la reservación de habitaciones, los alojamientos podrán exigir un anticipo de precio por cada habitación reservada, cuyo monto no podrá exceder del valor de un día de habitación cuando la reservación se haga por un tiempo de hasta diez días y, cuando se realice por un tiempo mayor, el valor correspondiente a un día de habitación por cada diez días o fracción de ese tiempo.

La anulación de las reservaciones efectuadas no dará lugar al pago de indemnización alguna siempre y cuando se la realice con diez días de anticipación a la fecha anunciada para la llegada; en caso contrario, quedará a disposición del alojamiento la cantidad recibida en concepto de anticipo.

Cuando se trate de viajes colectivos, las agencias de viajes, al efectuar la reservación, deberán indicar el lugar de procedencia de los clientes y tendrán que confirmar la reservación veinte días antes del señalado para la llegada del grupo, debiendo confirmar además el número definitivo de personas con diez días de anticipación a la llegada. Para los grupos procedentes de otros continentes, estos plazos se elevarán, respectivamente, a treinta y quince días.

Cuando los clientes hubieren reservado habitaciones determinadas con especificación de su número o situación, el alojamiento estará obligado a ponerlas a disposición de aquellos en la fecha convenida.

Si la reservación fuere para habitaciones indeterminadas, el alojamiento deberá poner a disposición de los huéspedes aquellas que reúnan las características convenidas.

Los dueños y los administradores de los alojamientos clasificados en las categorías de cinco y cuatro estrellas, estarán obligados a contestar todas las peticiones de reservación de habitaciones en un plazo máximo de cinco días. Los alojamientos clasificados en las demás categorías estarán obligados a responder únicamente si la petición se hicieren la forma "respuesta pagada".

El alojamiento está obligado a mantener la habitación reservada a disposición del cliente hasta las diecinueve horas del día fijado para su arribo, circunstancia que debe ser notificada al confirmar la reservación. Si el cliente no hubiere llegado al alojamiento hasta esa hora y no hubiere comunicado su retraso inesperado, el alojamiento podrá disponer de la habitación a su conveniencia.

Las habitaciones estarán a disposición de los clientes desde el día fijado para su ocupación, en condiciones de presentación, funcionamiento y limpieza que permita su inmediato uso.

✓ **Art. 76.-** Obligaciones de los administradores de alojamientos.- Quienes administren los alojamientos tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Cuidar del buen funcionamiento de las habitaciones o conjuntos de alojamiento y en especial de que el trato a los clientes por parte del personal sea amable y cortés.
- b) Comunicar a la autoridad competente o a sus agentes cualquier alteración del orden público, comisión de delitos o sospecha sobre la identidad de los clientes.
- c) Dar cuenta a la autoridad sanitaria más próxima de los casos de enfermedades infecto-contagiosas de que tenga conocimiento en el alojamiento bajo su administración.

Cada una de estas disposiciones nos permitirá realizar la verificación y cumplimiento de las normativas técnicas y operativas del hotel a ser analizado, propendiendo a la validación paramétrica de cumplimiento o incumplimiento de las mismas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL HOTEL ARZUBA

1.1 DIAGNÓSTICO DEL MERCADO TURÍSTICO EN EL CANTÓN PAUTE.

En la actualidad la actividad turística es considerada uno de los ejes dinamizadores de la economía y cada zona de ordenamiento territorial se ha propuesto desarrollarlo de una manera eficiente, de tal manera que se armonicen con los objetivos y metas propuestos en los diferentes planes y programas de crecimiento nacional; en el caso específico del ámbito turístico el Plan Nacional del Buen Vivir y la Agenda Zonal 6, a la que pertenece

el Cantón Paute, propenden y promueven un desarrollo asociado a las actividades de turismo comunitario, ecoturismo y turismo cultural.

Encuadrándonos en lo mencionado anteriormente se puede validar la presencia del turismo como un objetivo a ser alcanzado por cada uno de los gobiernos descentralizados de manera integral, es decir, manejando claramente cuáles son los mecanismos de intervención del sector público y la aportación coherente del sector privado dentro del mismo.

El cantón Paute está administrado por un gobierno autónomo descentralizado municipal, por lo que sus competencias técnico-administrativas muestran una relativa independencia en la toma de decisiones que le permite actuar de manera óptima frente a las necesidades presentadas por su población.

Como datos generales podemos decir que se encuentra ubicado al noreste de la provincia del Azuay, aproximadamente a 45 km. de la capital provincial, Cuenca, posee una extensión de 271 km² y está a 2.100 msnm. Su clima es subtropical-templado, lo que permite la producción de una gran variedad de flores y frutos; por esta razón es conocida como “la tierra de las flores y las frutas”; sus límites político-administrativos son: (Guía turística del Azuay, 2013, p. 6).

- Al Norte con el Cantón de Azogues
- Al Sur con los Cantones de Gualaceo y Cuenca
- Al Este con los Cantones de Cuenca y Azogues
- Al Oeste con los Cantones de Guachapala, El Pan y Sevilla de Oro.

Su población total asciende a 25.494 habitantes, su temperatura promedio oscila entre los 18 y 19 grados centígrados; su organización política está conformada por:

- El centro cantonal Paute y siete parroquias:
 - San Cristóbal
 - El Cabo
 - Chicán
 - Bulán
 - Dugdug
 - Tomebamba
 - Guaraynag

Con un total de 53 comunidades, su vialidad representa una fortaleza intrínseca ya que su vía de acceso es de primer orden, por lo que la afluencia de visitantes y turistas se ha visto incrementada durante los últimos años. Las cooperativas de transporte que prestan sus servicios son: Río Paute, Río Cutilcay, entre otras, con frecuencias asequibles para los pasajeros y usuarios asiduos.

En el ámbito educativo, existen 41 escuelas, 6 colegios y 1 universidad (Universidad Particular de Loja – Extensión Paute), demostrando la importancia lógica de este aspecto en el desarrollo de la localidad y el impulso estatal para mejorar la calidad de dicho servicio.

El acervo cultural evidenciado en el cantón es fuerte y sus fiestas tradicionales, como tradición vivencial es importante, manteniendo ciertas fechas importantes como:

- 6 de enero: Fiesta de Inocentes
- 26 de febrero: Fiestas de cantonización
- Febrero o marzo: Fiestas de Carnaval
- 19 de marzo: Fiestas de San José

En la actualidad el potencial turístico interno ha tenido un crecimiento considerable, ya que la diversificación en las motivaciones del viajero o turista se ha orientado al turismo receptivo, por lo que, la gestión pública ha tomado en cuenta, como un eje transversal de potencialización y crecimiento progresivo, al aspecto turístico, trabajado de manera integrativa entre el sector público y privado. Principalmente debido a la cercanía geográfica del cantón con el centro de distribución turística “Cuenca” se podría aprovechar los flujos de turistas que visitan la zona y quieren realizar actividades distintas y ligadas con el entorno natural principalmente. La articulación integral de las actividades de gestión pública y privada está orientada al mejoramiento continuo y posicionamiento del cantón como eje de desconcentración turística.

El cantón Paute tiene varias entradas económicas asociadas principalmente a mercados primarios y secundarios; dentro de los mercados primarios presenta la producción agrícola de frutos asociados al clima del lugar y flores que permiten, por su calidad, un

referente de exportación; mientras que en el mercado secundario podemos evidenciar productos artesanales que manejan corrientes culturales e identidad propia del lugar.

Según datos otorgados por el Ministerio de Turismo y específicamente por la gerencia regional de la zona 6, el comportamiento del mercado terciario, en el cual se desarrolla la actividad turística, ha demostrado un crecimiento sostenido de aproximadamente el 6% en el turismo receptivo, específicamente en el cantón Paute.

En base a lo antes planteado, se puede definir que la importancia de dicha actividad en el desarrollo integral del lugar, principalmente en el mejoramiento de la calidad de vida de la población local, por ello el apoyo de las autoridades en el aspecto turístico, para desarrollar esta actividad, es clara y evidente; trabajando conjuntamente con los prestadores de servicios turísticos privados para que la diligencia del turismo sea proactiva y progresiva.

Ejecutorialmente hablando dicha perspectiva se muestra un poco utópica ya que el empirismo empresarial con el cual se desarrollan los negocios turísticos en la zona de influencia directa es demarcada, por lo que el desarrollo integral pretendido no se ha visto evidenciado en los diferentes indicadores intermunicipales manejados por las autoridades del cantón, con ello la profesionalización o capacitación del sector privado es la clave para poder elaborar un proyecto real ajustado a los requerimientos y necesidades del lugar.

El cantón Paute al estar rodeado por destinos turísticos competitivos, como: el centro de distribución turística “Cuenca” y el Biocorredor del “Santa Bárbara” (Gualaceo-Chordeleg-Sigsig) debe presentar características de diferenciación real y una prestación de servicios turísticos de calidad que permitan generar un beneficio socio-económico real.

Por ello es imperante realizar un análisis integral del lugar, para luego proceder a evaluar el comportamiento del mercado turístico en la zona, dichos objetos de análisis se dividen en económicos y demográficos del lugar; la información a continuación

reflejada corresponde a la observada en una herramienta de orden público denominada INFOPLAN, la misma contiene datos representativos de indicadores y variables económicas y sociales manejadas por el estado.

En el caso de los aspectos demográficos se analizan los siguientes:

- Población total
- Población urbana y rural

▢ Población total:

Población	Año 1990	Año 2001	Año 2011
	17.750	12.111	14.607

Fuente: Infoplan

Gráfico representativo de la población total del cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

▢ Población urbana y rural:

Población	1990	2001	2011
Población urbana	1.741	2.938	4.496
Población rural	16.009	9.173	10.111

Fuente: Infoplan

Gráfico comparativo entre la población urbana y rural del cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

Entre los principales aspectos económicos a ser analizados se encuentran los siguientes:

- Tasa global de ocupación
- Población económicamente activa
- Tasa de empleo
- Tasa de subempleo
- Porcentaje de pobreza (Necesidades básicas insatisfechas)

▮ Tasa Global de Ocupación:

Poblacion	Año 1990	Año 2001	Año 2011
	98,06	98,62	97,71

Fuente: Infoplan

Gráfico de la tasa global de ocupación del cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

▮ Tasa global de ocupación urbana y rural:

Población	1990	2001	2011
Población Urbana	98,35	98,66	96,84
Población Rural	98,62	98,61	98,10

Fuente: Infoplan

Gráfico comparativo entre la tasa global de ocupación urbana y rural en el Cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

▮ Población económicamente activa:

Población	Año 1990	Año 2001	Año 2011
	35.565	23.106	25.494

Fuente: Infoplan

Gráfico del comportamiento económico de la PEA del cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

▮ Porcentaje de pobreza por NBI.

Población	Año 1990	Año 2001	Año 2011
	92,35	84,50	70,08

Fuente: Infoplan

Gráfico del índice de pobreza por NBI del cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

▮ Porcentaje de pobreza de la población Urbana y Rural por NBI.

Población	1990	2001	2011
Población Urbana	49,10	46,65	35,05
Población Rural	96,48	94,71	83,79

Fuente: Infoplan

Gráfico comparativo del índice de pobreza por NBI del cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

▮ Tasa de Empleo.

Población	Año 1990	Año 2001	Año 2011
	3,70	2,76	3,62

Fuente: Infoplan

Gráfico de la Tasa de Empleo del Cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

▮ Tasa de Subempleo.

Población	Año 1990	Año 2001	Año 2011
	58,76	54,53	59,93

Fuente: Infoplan

Gráfico de la tasa de subempleo del cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

▮ Población Económicamente Activa Urbana y Rural:

Población	1990	2001	2011
Población Urbana	3.156	5.014	7.226
Población Rural	32.409	18.092	18.268

Fuente: Infoplan

Gráfico comparativo de la PEA urbana y rural del cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

El comportamiento de cada variable, tanto en su cuadro como en la gráfica, tienen una relevancia lógica para medir una línea base del cantón y validar si la propuesta orientada a conformar nuevos emprendimientos turísticos es viable o no; a primera vista el cantón Paute posee un potencial de desarrollo y crecimiento en el turismo muy factible de trabajar, debido a que en el PLANDETOUT 2020, una de sus líneas de acción se centra en el desarrollo de una diversificación de la oferta turística de los centros de distribución netamente identificados, en este caso “Cuenca”; la zonal 6 ha tomado como iniciativa el fomento de desarrollo y crecimiento a través del fortalecimiento de actividades y servidores turísticos; pero aun es dependiente directo del comportamiento de destinos adjuntos para que eso se dé, no maneja una independencia funcional en el aspecto turístico y como diagnóstico primario si el Ministerio de Turismo (zonal 6) propende a mejorar el potencial turístico de su área de influencia, es menester el poder validar ciertos puntos:

- ▮ La corriente de crecimiento en los flujos turísticos que demuestra la demanda turística en la ciudad de Cuenca, propende a que mejore el direccionamiento público relacionado con el apoyo y gestión de la actividad turística.

- Si bien la promoción turística del lugar se ha dado, ha demostrado ser incipiente y sin previa orientación a un target particular que permita diferenciar y posicionar al destino como un lugar de atracción turística.
- La participación proactiva de la comunidad local y el sector privado (prestadores de servicios turísticos) es la clave del éxito del presente proyecto; el mismo permitirá medir indicadores de comparación en aspectos económicos, sociales y de calidad de vida.

En función al análisis de funcionamiento de las fuerzas de mercado, en el subsector turístico, se puede afirmar que el comportamiento de las mismas ha demostrado un crecimiento sostenido que puede colaborar con la obtención de los perfiles de oferta y demanda, así como una estimación muestral y/o gráfica de comportamiento de las mismas.

En el caso de la demanda, se realizó el perfil del mismo, analizando los siguientes parámetros:

- Número total de pobladores.- Para realizar el análisis de la demanda total se ha tomado en cuenta dos cuantificaciones demográficas relevantes, la población de la provincia, población del centro de influencia directa y la población del cantón. Obteniendo lo siguiente:

▪ Población Azuay (referencial)	712.127
▪ Población Cuenca	505.585
▪ Población Cantón Paute	25.494

Consiguiendo una población demandante total de **531.079** habitantes, sumada la zona de distribución turística y los cantones aledaños que se favorecen del flujo turístico de la zona.

- Población demandante potencial.- Determinando que el posicionamiento turístico del cantón Paute aún se encuentra en proceso, se ha pretendido a utilizar la regla de marketing orientada a determinar la demanda potencial en base el descriptor demográfico, la misma indica que la demanda potencial puede manejar un rango fluctuante ubicado entre el 50 al 75 por ciento del grupo analizado, en

el caso específico del cantón se tomará el 75% del total de la población estructurada anteriormente. Por lo que se obtiene lo siguiente:

$$DP = 531.079 \times 0.75$$

$$DP = 398.309 \text{ Habitantes}$$

- Población demandante efectiva.- La población demandante efectiva se ha obtenido en base a estudios de mercado orientados al análisis de los flujos turísticos reales realizados en el año 2011, teniendo un total real de **178.450** habitantes que demandan el potencial turístico del cantón Paute, según el Departamento de Planificación Turística del GAD del antes mencionado cantón.

Presentando un comportamiento gráfico identificado así:

Elaborado por: Los Autores

En lo referente a la oferta se analizó el comportamiento de los subsectores del mercado turístico, principalmente diferenciado en cuatro actividades de desarrollo turístico, estas son: alojamiento, restauración, intermediación y transportación.

Fundamentados en los datos otorgados por el Ministerio de Turismo en el último catastro realizado en abril del 2012, tenemos el siguiente comportamiento:

Con ello podemos indicar que la oferta optimizada aplicada al proyecto es:

Prestadores de Servicios Turísticos:

Tipo de Actividad	Nº de Empresas	
Alojamiento	12	24%
Restauración	28	56%
Intermediación	2	4%
Transporte	8	16%

Fuente: GAD Paute

Gráfico de la oferta de servicios turísticos en el cantón Paute

Elaborado por: Los Autores

Obteniendo una oferta global de servicios turísticos que suman un total de 50 empresas de prestación de servicios turísticos.

En lo referente a la demanda insatisfecha y en función directa de los resultados obtenidos, podemos determinar que la demanda insatisfecha corresponde al conglomerado de la demanda efectiva, por lo que obtenemos una demanda insatisfecha relacional de **178.450** personas, por ello la planta turística actualmente ofertada no cubre los requerimientos del crecimiento potencial de la demanda, por ello deberá manejarse la temporalidad como una variable exógena que afecta directamente al comportamiento de los flujos turísticos, identificando claramente las motivaciones y tendencias actuales.

1.2 ESPECIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

La capacidad instalada es uno de los factores claves y decisivos en cualquier proyecto de emprendimiento turístico, debido a que es el referente de productividad o improductividad de mayor incidencia al momento de evaluar el rendimiento económico y financiero de una empresa; la conjunción de estos aspectos permiten validar la viabilidad y propensión de crecimiento del negocio.

Para comprender bien la relevancia de la capacidad instalada se deben analizar ciertos factores que son:

- a) Volumen de producción de ventas mensuales promedio de la empresa.- El Hotel Arzuba maneja una presencia en el mercado turístico del cantón Paute de un año seis meses, dentro del cual se ha podido verificar ciertos aspectos de relevancia financiera, la producción de ventas de la empresa depende proporcionalmente de la temporalidad, ya que maneja flujos turísticos diversificados dependiendo la época del año que se analice, por ello se presenta el siguiente cuadro:

Temporada	Volumen Promedio Mensual de Ventas
Baja (Enero, Abril, Octubre)	\$ 2.500,00
Media (Mayo, Junio, Septiembre, Diciembre)	\$ 4.600,00
Alta (Febrero, Marzo, Julio, Agosto, Noviembre)	\$ 9.800,00

Fuente: Hotel Arzuba

Por lógica comercial se han adoptado estas tres subcategorías dentro de la temporalidad turística, ya que todo destino depende directamente de las tendencias y motivaciones del segmento de mercado en la cual se desenvuelve; entendiendo que los valores anteriores son un promedio de lo obtenido por la empresa cada mes, los meses correspondientes a la temporada alta sirven de colchón financiero para prorratear gastos e imprevistos que se susciten, así como también para poder emprender en mecanismos de mejora continua para el negocio.

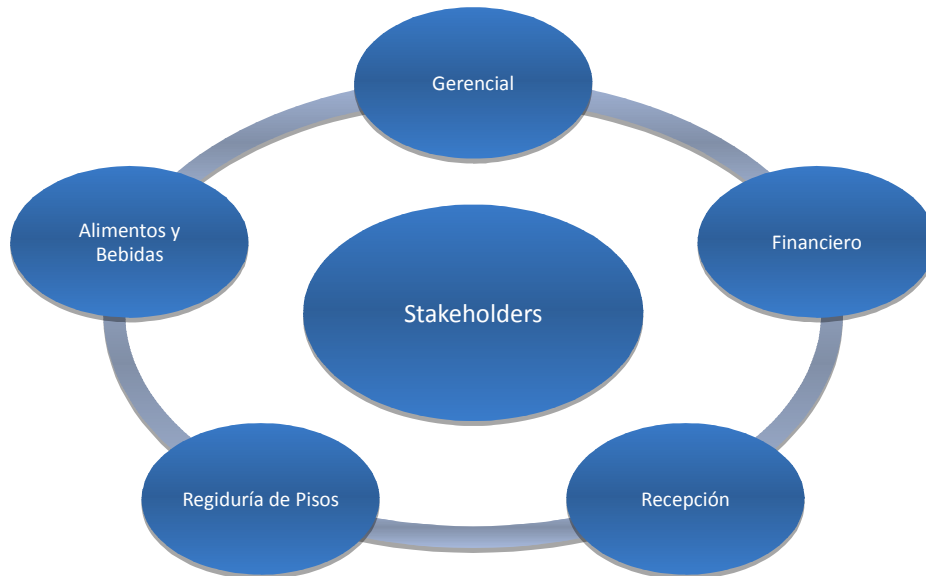
El gráfico correspondiente a la producción de ventas del Hotel Arzuba es el siguiente:

Elaborado por: Los Autores

- b) Número de Empleados de la empresa.- En cuanto al número de empleados que laboran en el Hotel Arzuba hasta la fecha consta de 9 trabajadores estables y una base de datos que contiene a 8 trabajadores por temporadas frecuentes, con ello el hotel puede cubrir las necesidades establecidas de acuerdo a la demanda actual que presenta el lugar.

La distribución departamental del Hotel Arzuba es la siguiente:

Organigrama Funcional del Hotel Arzuba



Elaborado por: Los Autores

Stakeholders²

Al ser un lugar cuya afluencia turística es aún mínima en comparación a su centro de distribución más próximo, la ciudad de Cuenca, y sin olvidar que la estadía promedio en el lugar no supera el día de pernoctación, colocándolo como un lugar de visita transitoria; se valida la apreciación de que el número de empleados que laboran en dicho negocio cubre las necesidades del mismo y financieramente hablando no se incurren en gastos elevados de nómina por parte del empresario.

En la temporada alta que se manejó en el cuadro anterior, el hotel requiere contratar los servicios de varios empleados que suplan los requerimientos presentados en un determinado momento, principalmente en las áreas de alimentos y bebidas, así como también en regiduría de pisos y recepción, dichos trabajos muestran un intervalo de contratación que fluctúa entre el uno a los tres días, en concordancia directa con el periodo que suelen durar los feriados internos en el país.

La polifuncionalidad está contemplada en los nuevos modelos administrativos y de manejo del talento humano, debido a que se requiere que la productividad y

² Stakeholders: palabra técnica utilizada en el ámbito empresarial y turístico para referirse a los accionistas participativos en la empresa.

pro actividad de los empleados sea proporcional al nivel de empoderamiento que la empresa ha realizado en ellos, si bien es cierto se maneja una línea jerárquica demarcada, el canal de comunicación utilizado es efectivo, es decir, que se han evitado la duplicidad de funciones o los procedimientos engorrosos en cualquier inconveniente que presenten los huéspedes del hotel.

c) Infraestructura de la empresa.- El Hotel Arzuba cuenta con una infraestructura operativa que está compuesta por algunos activos fijos relacionados con la actividad de alojamiento, entre ellos:

- El terreno en el cual se encuentra la edificación del hotel presenta un avalúo comercial que asciende a \$35.000,00 dólares americanos y a su vez un avalúo predial de \$18.675,12 dólares americanos; teniendo presente claramente que la ubicación del hotel frente al centro de afluencia turística (Orillas del Río Paute) propende a que su plusvalía vaya en aumento constante.
- En cuanto a la edificación del hotel (infraestructura funcional), su valor comercial es de \$278.000,00 dólares americanos, sin olvidar que la construcción del hotel es bastante reciente, su valor aumenta dentro del mercado de bienes raíces. Dicho establecimiento hotelero está conformado por 30 habitaciones (7 sencillas, 16 dobles y 7 triples), una zona de restauración con capacidad para 100 comensales y un salón de eventos con capacidad registrada para un máximo de 200 personas.
- En lo referente a los Activos Fijos Depreciables (equipos de oficina, equipos de computación, muebles y enseres, maquinaria y equipo, entre otros) su valor al costo asciende a \$ 120.000,00 dólares americanos, los cuales deben ser depreciados conforme lo indica la ley para evitar generar una improductividad financiera reflejada en el posicionamiento económico de la misma.

Como se puede observar el componente de la infraestructura del hotel Arzuba fue descrito y analizado desde tres aspectos claves, que son:

1. ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES
2. EDIFICIOS
3. TERRENO

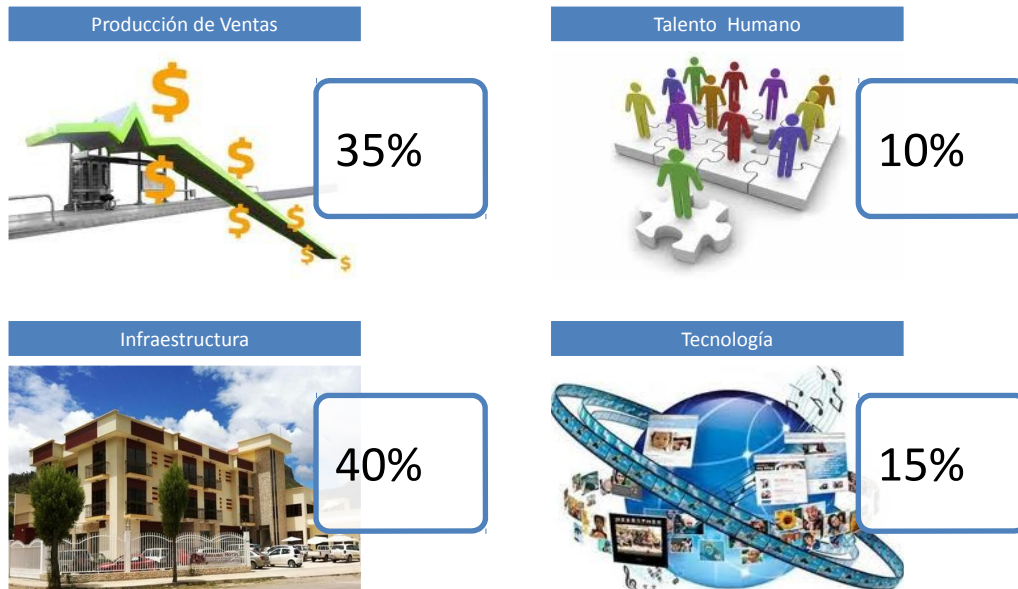
No se ha tomado en consideración los valores monetarios con los que la empresa se maneja, debido a que su apreciación dentro del análisis estructural de la infraestructura, es más de relevancia como un bien de capital y no representa un factor crítico de funcionalidad operativa.

- d) Tecnología utilizada por la empresa.- El factor tecnológico es claramente susceptible de percepción, ya que se manejan dos percepciones en ello, por una parte está la conocida “Obsolencia Programada” la cual tiene asociatividad directa con los oferentes de estos bienes, debido a que el avance tecnológico se desarrolla de una manera vertiginosa y los avances en los diferentes software informáticos y/o equipos que se utilizan, presenta un nivel de crecimiento mucho mayor en relación proporcional con el desarrollo o crecimiento económico-financiero; y por otra parte la denominada “Obsolencia Percibida”, la cual tiene una relación directa con el subconsciente de los consumidores o clientes, dicha variable es subjetiva y por ende su funcionamiento y predicción presenta una mayor dificultad.

En el caso específico de la tecnología utilizada por el Hotel Arzuba, maneja un portafolio tecnológico asociado a los requerimientos de un establecimiento de alojamiento, entre los cuales están:

- Un software asociado a la actividad de reservación y depuración de datos de los clientes.
- Un software para el manejo financiero y contable.
- Equipos de computación, equipos de oficina y maquinaria que se encuentran acorde con los requerimientos de mercado actual y de las expectativas de los clientes para un hotel de la categoría de tres estrellas.

Desde un punto de vista crítico se puede validar la relevancia de la capacidad instalada y en concordancia con la asignación organizacional y operativa presentaría el siguiente valor ponderativo porcentual:



Elaborado por: Los Autores

1.3 EVALUACIÓN EN LA APLICACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y OPERATIVAS.

La evaluación primaria de la aplicación de las normas técnicas del establecimiento hotelero lo realiza el organismo público conocido como Ministerio de Turismo, previo al otorgamiento de la Licencia Anual de Funcionamiento (LAF), adicionalmente ejecuta una actividad de categorización fundamentado en ciertos lineamientos que estipula y dispone el Reglamento General de Actividades Turísticas; en el caso específico del Hotel Arzuba su categorización recayó dentro de la denominada “Hotel de Tres Estrellas Doradas” debido a ciertas especificidades a continuación detalladas:

Ítem	Lo que Indica la Norma	Lo que presenta el hotel
Placas Distintivas	Art. 5.- Reglamento General de Actividades Turísticas.	Ok
Hotel	Art. 8.- Reglamento General de Actividades Turísticas.	Ok

Servicios	Art. 12.- Reglamento General de Actividades Turísticas:	Ok
------------------	---	----

Elaborado por: Los Autores

El antes mencionado reglamento indica en cada uno de sus artículos legales las disposiciones, derechos y obligaciones de los establecimientos de alojamiento turístico, así también indica claramente los lineamientos básicos que debe prestar para ser considerado dentro de la categoría antes otorgada; es lógico determinar que la asignación categórica de la empresa está en concordancia directa con el entorno integral en la que se desarrolla dicho negocio, es muy complicado, financiera y tácticamente hablando, implementar un hotel de lujo o cinco estrellas debido a todos los requerimientos nacionales e internacionales que el mismo demanda, pero al estar el Hotel Arzuba ubicado en un cantón de flujo turístico moderado o bajo tiene lógica su funcionamiento.

En lo referente al Art. 12, indica que el hotel debe cumplir con ciertos servicios que son:

- ▣ De recepción y conserjería, permanentemente atendido por personal experto. El Jefe de Recepción conocerá los idiomas español e inglés. Los demás recepcionistas y el Capitán de Botones deberán tener conocimientos básicos de algún idioma extranjero. El Capitán de Botones, los ascensoristas, los mozos de equipajes y los botones o mensajeros, dependerán de la recepción;
- ▣ De pisos, para mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación; estará a cargo de un Ama de Llaves ayudada por las camareras de pisos. El número de camareras dependerá de la capacidad del establecimiento, debiendo existir al menos una camarera por cada diez y seis habitaciones.
- ▣ De comedor, que estará atendido por el ³Maître o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del alojamiento,

³ Maître: palabra francesa utilizada en el ámbito turístico especialmente en restauración, hace referencia al Jefe de meseros.

con estaciones de ocho mesas como máximo. Los jefes de comedor, además de conocer el idioma español, tendrán conocimientos básicos del inglés. El menú del hotel permitirá al cliente la elección entre tres o más especialidades dentro de cada grupo de platos. El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido, de no existir el personal específicamente destinado a tal efecto, el del comedor se encargará.

- ▣ Telefónico; existirá una central con por lo menos dos líneas, atendida permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán hablar el español y tener, además, conocimientos de inglés.
- ▣ De lavandería y planchado para atender el lavado y planchado de la ropa de los huéspedes y de la lencería del alojamiento. Este servicio podrá ser propio del alojamiento o contratado.
- ▣ Botiquín de primeros auxilios.

El hotel Arzuba cumple satisfactoriamente con lo estipulado y citado en el artículo anterior, independientemente de la temporada que se presente, lo cual le ha permitido el sobrepasar una inspección realizada por el Ministerio de Turismo Zonal 6 en el mes de noviembre del año anterior, teniendo en cuenta que en las empresas turísticas el factor de polifuncionalidad les ha servido para poder respaldar los requerimientos de dicho reglamento.

Adicionalmente su factor de calidad en el servicio no se ha visto disminuido, al contrario los directivos de dicha empresa turística tienen como objetivo brindar un servicio de excelencia y calidad percibida real por los clientes, ya que su mayor mecanismo de promoción directa es el efecto multiplicador de los mismos.

Si bien es cierto el Ecuador cuenta con un estamento especializado en la construcción, validación, difusión y erogación de normativas técnicas y operativas que regulen las

actividades de los sectores productivos del país, el mismo en el ámbito turístico solamente se ha dedicado a formular normativas que se orientan a determinar los perfiles (capacidades, aptitudes, saberes, derechos y deberes) de los profesionales tácticos y operativos en la industria turística nacional, pero el análisis provisorio de estructuración técnica y productividad de la infraestructura no ha sido realizado. Sin embargo, para efectos de conocimiento, si se puede tomar como referencia lo citado por otros países que muestran un desarrollo turístico mucho más elevado, pero sin descuidar que esto es una atribución únicamente del sector público a través de sus diferentes organismos.

1.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA DEL HOTEL.

En lo referente a la estructura interna manejada por el Hotel Arzuba, la misma presenta una tipología administrativa y de manejo tradicionalista, pero alineada a los requerimientos actuales de la organización, es decir, que a pesar de que su modelo sea rígido en cuanto a su funcionamiento directriz, presenta un dinamismo demarcado en cada una de las áreas funcionales para resolver conflictos o problemas que se puedan presentar durante el tiempo de estadía de los huéspedes.

Cada hotel tiene un modelo organizacional específico que responde a características claves como el tamaño de la organización, tipología de la empresa, modelo de liderazgo, filosofía empresarial, entre otras, orientándose a una eficiencia operativa.

Algunos de los principios claves en una organización son:

- Determinar el trabajo que se debe ejecutar en cada una de las áreas funcionales (manual de funciones departamentales).
- Agrupación laboral fundamentada en perfiles asociativos a los diferentes cargos.
- Delegación de autoridad y responsabilidad en concordancia con el cargo y la línea jerárquica de la empresa.
- Implementar y mantener un canal de comunicación efectivo independiente a la jerarquía.
- Realizar una evaluación y control de los recursos de la empresa.

En el caso específico del Hotel Arzuba, carece de algunas de las características presentadas con anterioridad; en el aspecto del manual de funciones no cuenta hasta el momento, principalmente porque la administración actual se ha enfocado en realizar actividades de comercialización y publicidad; en lo referente a la agrupación laboral por perfiles, el encargado del talento humano y su respectiva gestión es el gerente general, aunque se ha conformado un grupo de trabajo estable y empoderado, el proceso de selección, inducción y motivación presenta un empirismo relevante; en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad es aún centralizada, debido a que todas las decisiones importantes y asociadas a las inquietudes de los huéspedes son de exclusiva responsabilidad y atribución del gerente de la empresa; el canal de comunicación efectiva del hotel se encuentra muy bien efectuado, ya que respeta el cumplimiento de ciertos elementos básicos (emisor, receptor, mensaje, codificación, ⁴feedback y apertura); finalmente los procesos de evaluación y control de los recursos (materiales, financieros y talento humano) son incipientes.

De acuerdo a las teorías administrativas de análisis estructural de una organización se debe evaluar a tres aspectos básicos que son:

- ▶ Alta Dirección.
- ▶ Áreas Funcionales Administrativas.
- ▶ Áreas Funcionales.

Alta Dirección.- La dirección de la empresa se encuentra focalizada en este departamento y no cuenta con una junta de accionistas que permita descentralizar la función orientada a la toma de decisiones estratégicas que favorezcan el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Áreas Funcionales Administrativas.- Las áreas funcionales administrativas del hotel se encuentran a cargo de dos personas, una de ellas el gerente general y la otra una persona externa a la empresa, la cual es profesional dentro del ámbito financiero; en este aspecto la empresa analizada sí ejecuta una actividad concordante con la estructuración de un perfil laboral de acuerdo a sus capacidades, destrezas y profesionalidad, pero como

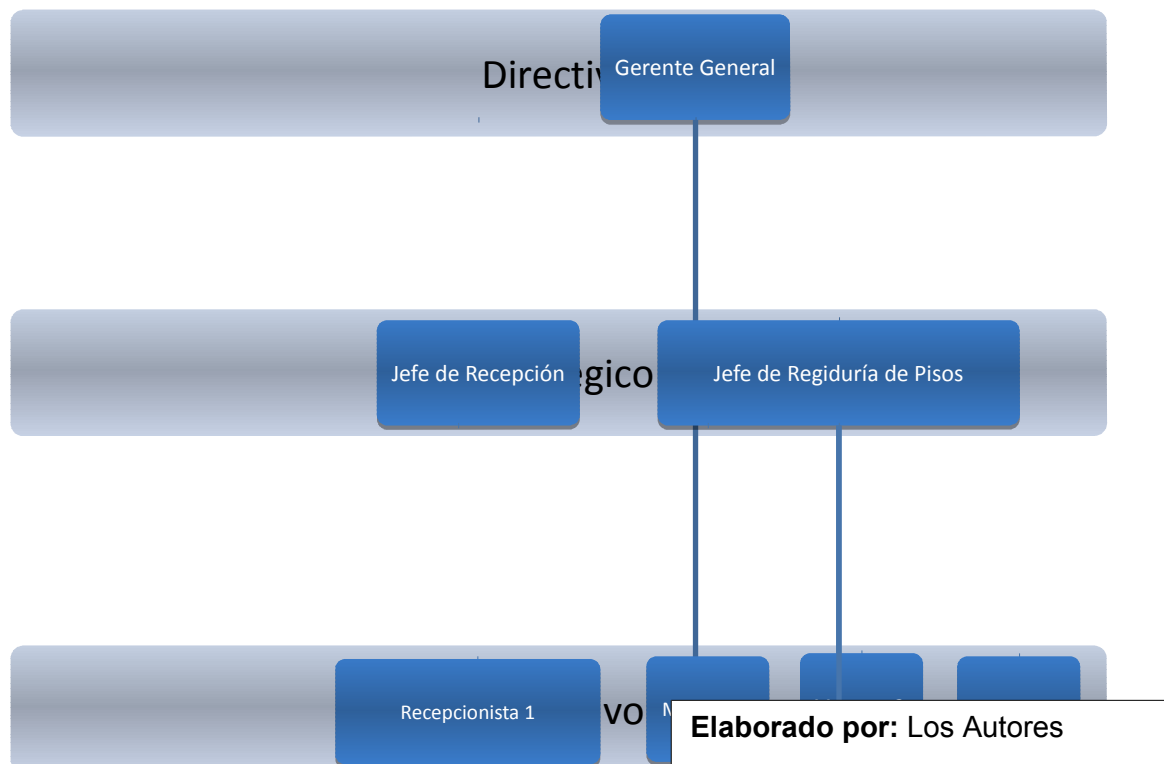
⁴ Feedback.- retroalimentación

aspecto negativo, el que no sea parte de la empresa genera lentitud en los procesos contables del negocio, si bien es cierto que no es requerido de manera frecuente la presencia del mismo, por lo menos él debería asistir una vez por semana para poder estar al tanto de todo el movimiento y registro.

Áreas Funcionales Operativas.- Las áreas funcionales operativas del Hotel Arzuba se encuentran conformadas por:

- ▣ *Recepción:* Dicho departamento se encuentra a cargo del Jefe de Recepción, quien a su vez hace el papel de auditor nocturno y durante el día es manejado por otro empleado de la empresa, sus jornadas laborales son de ocho horas diarias en turnos rotativos. Su funcionamiento operativo es central para la obtención de metas y objetivos organizacionales.
- ▣ *Alimentos y Bebidas:* Se encuentra a cargo del chef del hotel, el cual adicionalmente es el soporte técnico en el área de organización de eventos, éste labora durante la jornada laboral de ocho horas y en función directa con los requerimientos que se presenten en el establecimiento.
- ▣ *Organización de Eventos:* Se maneja como un área adjunta directamente con la gerencia general, la misma se encarga de organizar, diseñar, planificar y ejecutar cada uno de los eventos que sean demandados por los clientes de la empresa.
- ▣ *Regiduría de Pisos:* Aquí laboran un total de 4 personas, las cuales son las encargadas de mantener las habitaciones del hotel y los espacios de circulación en perfecto estado, su jornada laboral es de ocho horas en turnos rotativos, una de las empleadas es la jefa del área.

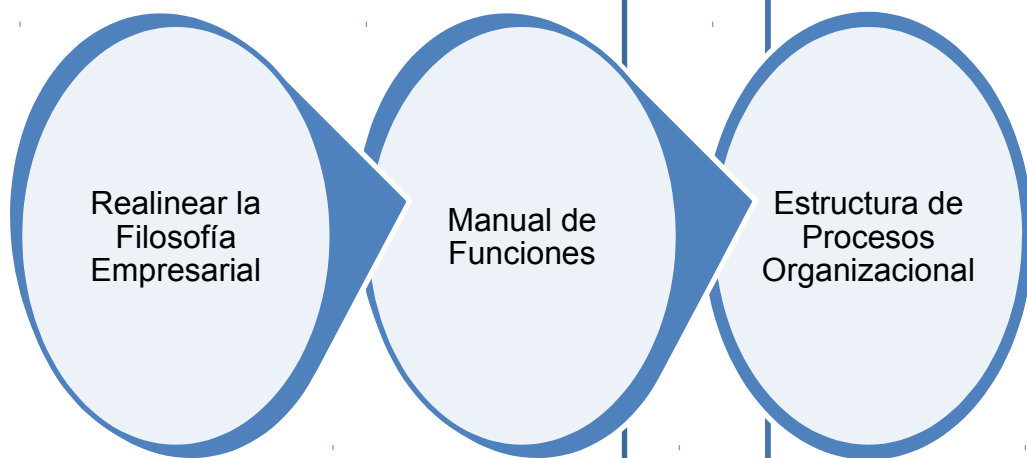
Organigrama Jerárquico del Hotel Arzuba



Sí bien es cierto el funcionamiento operativo del Hotel Arzuba es relativamente reciente, no mayor a los dos años en el mercado de alojamiento turístico, su actividad empresarial requiere de algunos ajustes; no se podría hablar de una reingeniería organizacional ni de procesos, pero sí de una reorientación administrativa, la cual debe empezar desde la alta dirección hasta el nivel operativo, de una manera integral e integrativa.

Se debe realinear la filosofía empresarial de la empresa, estructurar un manual de funciones por área funcional y delimitar la estructura de los procesos organizacionales; esto conllevará a convertir en competitiva a la empresa en concordancia con la competitividad que se puede evidenciar en el subsector industrial de alojamiento en el cantón Paute.

Flujo grama propuesto de mejora continua en la función administrativa y organizacional del Hotel Arzuba



Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO III

PLAN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO POR CADA ÁREA FUNCIONAL DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO.

La distribución lógica de las áreas funcionales en un establecimiento hotelero en el Ecuador dependen directamente de lo estipulado en la Ley de Turismo y en el Reglamento General de Actividades Turísticas; en el caso específico del Hotel Arzuba,

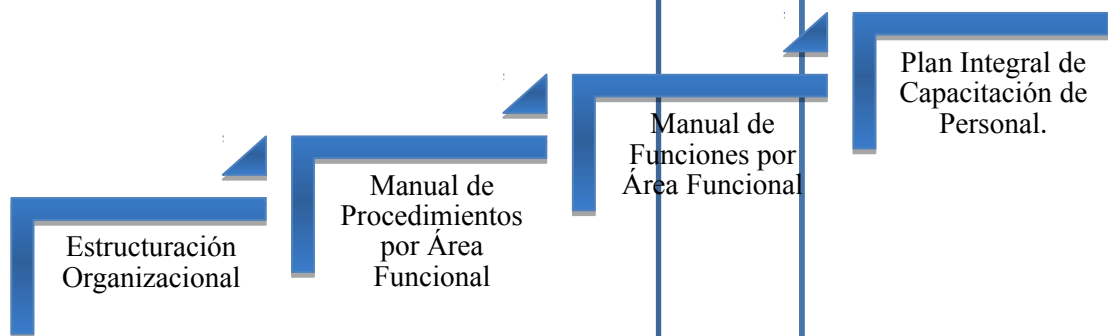
los servicios que debe prestar según su categorización realizada por el Ministerio de Turismo son:

- Recepción y Consejería.
- Pisos.
- Comedor.
- Telefónico.
- Lavandería y Planchado.
- Botiquín de Primeros Auxilios.

Administrativamente hablando, dichos servicios se redistribuyen en los conocidos departamentos operativos de un hotel, los mismos que deben cumplir con ciertos requerimientos básicos y operativos para que la actividad empresarial demuestre competitividad al momento de su ejecución.

En la actualidad la empresa analizada demuestra mantener un manejo técnico-operativo moderado, pero no se encuentra enfocada en los requerimientos básicos de funcionalidad y procedimientos, esto es principalmente por su poco tiempo dentro del mercado turístico, así como los requerimientos que el mercado turístico exige.

Los cuatro parámetros fundamentales de análisis en el siguiente capítulo se demuestran en el siguiente diagrama:



Fuente: Los Autores

3.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL ARZUBA.

El Hotel Arzuba para estar a la altura de la competencia, debe acoplarse a nuevos requerimientos administrativos, por ello se propone utilizar una dualidad en el aspecto de direccionamiento organizacional, manejando no solamente un organigrama de funciones, sino también un organigrama asignado por áreas funcionales; esto ayudará a la empresa turística a tener mayores elementos de valor y competitividad interna.

Entendiendo que un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, en la que se indica en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría; se debe discernir claramente su funcionalidad dentro de la estructura organizacional, ya que al no tener una validación administrativa la empresa pierde su horizonte organizacional y se vuelve improductiva en función directa a su accionar en el sector turístico.

Fundamentado en lo anterior, se ha propuesto la estructuración básica de una organización, es decir, no solamente proponer un organigrama, sino concordar la misión, visión y valores organizacionales con la organización integral.

Por ello la filosofía organizacional del Hotel Arzuba es:

Misión.

“Brindar a cada uno de nuestros huéspedes un servicio de calidad y excelencia, fundamentándonos en sus necesidades y orientándonos al deleite de sus expectativas; comprometidos con la calidad como eje central de la actividad, para que su estancia en nuestro establecimiento hotelero genere un sentido de pertenencia y se convierta en una experiencia única e inolvidable” (Hotel Arzuba).

Visión.

“Ser la empresa líder y referente en la actividad de hotelería en el cantón Paute para el año 2018, potencializando el crecimiento de los flujos turísticos para dicha zona y manejando principios de sostenibilidad, crecimiento, desarrollo empresarial y mejora

continua para satisfacer los requerimientos de los clientes y del mercado turístico” (Hotel Arzuba).

Valores Organizacionales.- Los valores fundamentales que se ha propuesto el Hotel Arzuba son:

- Respeto: En nuestro trabajo diario prevalece el respeto mutuo por nuestros clientes y colaboradores, creando así un clima de armonía integral.
- Compromiso: Fundamentados en el empoderamiento de nuestro talento humano y en la concepción e interiorización de la calidad como factor esencial para la prestación de nuestro servicio, nos sentimos obligados a cumplir firmemente con los estándares de calidad.
- Seguridad: Brindar a los clientes internos y externos de la empresa un entorno de tranquilidad, evitando al máximo el surgimiento de conflictos que puedan afectar a la prestación normal del servicio.
- Responsabilidad: Contribuimos y participamos proactivamente con el cumplimiento de las metas organizacionales, basados en la excelencia como un deber individual y grupal.
- Ética: Nuestro proceder y conducta responden a los parámetros de actuación digna y honorable en todo el accionar empresarial y moral.
- Trabajo en Equipo: El Hotel Arzuba es una gran familia, integrada por personas con capacidades, habilidades y actitudes propias del servicio de alojamiento, que mantienen la responsabilidad compartida como parte del servicio ofertado.
- Proactividad: Somos personas dinámicas, efectivas y eficientes que buscamos solucionar los inconvenientes que se puedan suscitar en la empresa, con una alta capacidad de respuesta.

Una vez estipulada la filosofía organizacional del Hotel Arzuba, es necesario estructurar su diseño organizacional, para lo cual se demostrará el nivel jerárquico de la misma, sirviendo como base para la estructuración del manual de procedimientos y funciones.

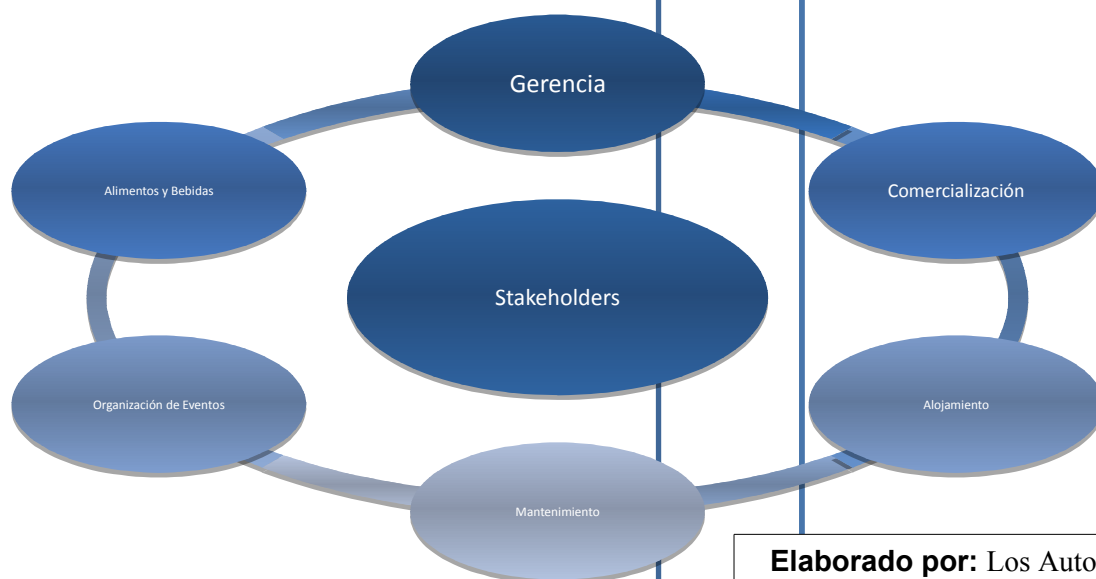
El organigrama inicial está siendo utilizado por la empresa actualmente, pero se pueden encontrar ciertas falencias operativas con respecto a la actividad de alojamiento, ya que, el área funcional correspondiente a recepción se encarga de toda la ejecución de hospedaje manejándolo como un solo departamento, así también el área gerencial es la encargada además de ejecutar las actividades de comercialización, lo que centraliza las decisiones y no se traduce en optimización de recursos, y finalmente el hotel realiza actividades de organización de eventos, que se encuentran bajo el direccionamiento del gerente, no se ha creado un área específica para este tipo de servicio ofertado.

Se debe rescatar el hecho de utilizar ya una nueva tendencia organizacional, mediante la implementación de un organigrama circular, así también el poder colocar como eje de funcionamiento a los stakeholders que comprenden la conjunción entre los clientes, accionistas y proveedores de la empresa turística.

Fundamentado en lo anteriormente expuesto la propuesta de organigrama funcional aplicativo sería el siguiente:

Organigrama Funcional Propuesto





⁵Stakeholders

En esta nueva propuesta se suprime el departamento financiero, debido a que su accionar organizacional y representativo son nulos, aún en el tamaño de empresa y tipología de negocio la aparición de dicho departamento es irrelevante para la prestación del servicio; el mismo se encuentra contenido dentro del área funcional denominada “Comercialización”, en la cual adicionalmente se encuentran las actividades de mercadotecnia y ventas.

De igual manera se debe reestructurar el organigrama jerárquico que mantiene actualmente activo el hotel.

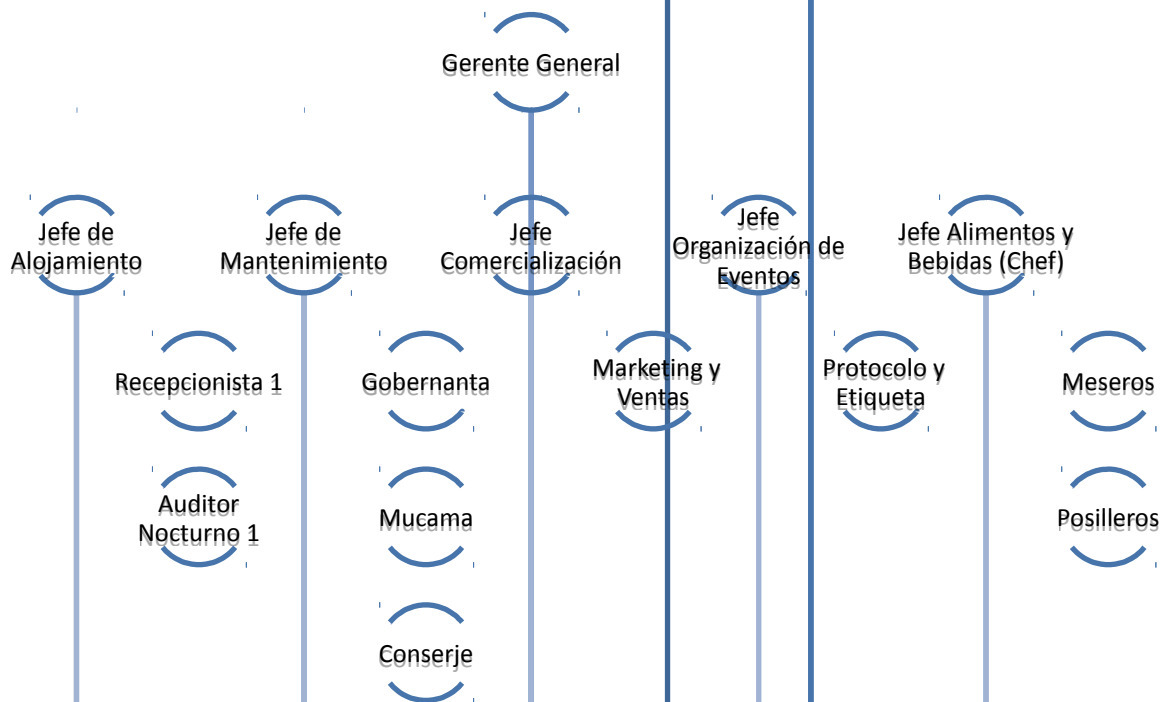
En el organigrama jerárquico propuesto por la empresa no se contemplan todas las áreas funcionales de la empresa, por ello nos fundamentamos en la polivalencia para hacer constar a todas las áreas de la empresa sin exigir la existencia de más trabajadores, recordando que se trata de nueve trabajadores fijos con los que cuenta; el hecho de manejar una redistribución organizacional no significa que se debe contratar más

⁵ : palabra técnica utilizada en el ámbito empresarial y turístico para referirse a los accionistas participativos en la empresa.

personal, al contrario se trata de optimizar al máximo el talento humano con el que la empresa cuenta.

En la actividad turística es una de las pocas que no mide la improductividad en su talento humano, existe un fenómeno denominado “tiempo muerto”, el cual valida el tiempo de trabajo de nuestros empleados frente a la productividad demostrada por los mismos, muchos de los departamentos de un hotel muestran niveles de tiempos muertos demasiado altos y por ende una improductividad relevante al momento de dinamizar el trabajo.

Organigrama Jerárquico Propuesto



Realizado por: Los Autores

Entre los principales beneficios que nuestra empresa obtendrá con la utilización de estos organigramas están:

- La delimitación de responsabilidades, deberes y obligaciones que tienen que cumplir cada uno de los integrantes de la empresa.

- Detectar el lugar y espacio preciso en el cual suceda algún problema, para que se puedan plantear las acciones correctivas.
- Jerarquizar a sus trabajadores delegando funciones tendientes a su cumplimiento eficaz.
- Promover el funcionamiento estructurado de la empresa, mediante un proceso sistemático ya establecido.
- Flexibilizar la empresa orientada a la satisfacción del cliente.
- Propender a la polifuncionalidad de los trabajadores de la empresa.
- Implementar y manejar un canal de comunicación efectiva entre las personas y las áreas funcionales de la empresa.
- Determinación de la Cadena de Mando de la Empresa.

3.2.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS POR ÁREAS FUNCIONALES DEL HOTEL ARZUBA.

La implementación de un manual de procedimientos hoteleros es el eje fundamental para direccionar las acciones de la empresa a favor del cliente, por ello cabe recalcar que estos son instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa o área funcional, por ello las áreas analizadas son:

- Área de Alojamiento.
- Área de Alimentos y Bebidas.
- Área de Organización de Eventos.
- Área de Mantenimiento.
- Área de Comercialización.
- Área Gerencial.

Área de Alojamiento.

El área de alojamiento es la encargada de ejecutar y validar el servicio directo a los clientes, es decir, su objetivo general se centra en proveer y gestionar de manera adecuada el servicio de hospedaje a los clientes reales y potenciales de la empresa.

Al hablar de área de alojamiento debemos además rescatar el hecho de que se conforma de departamentos concordantes para la ejecución de su actividad de manera eficiente, éstos son:

- ▣ Departamento de Recepción
- ▣ Departamento de Conserjería
- ▣ Departamento de Regiduría de Pisos
- ▣ Departamento de Lavandería

Gracias a la evolución administrativa y la importancia de la organización en las empresas turísticas, la estructura organizacional de los hoteles ha sufrido cambios positivos que no todos los están aplicando, debido principalmente a las limitantes empíricas.

Por ello, los procedimientos deben ir de lo micro global a lo macro global, partiendo desde el departamento de recepción, el cual es el encargado directo de brindar la atención al cliente con un servicio de calidad perceptible.

Procedimientos en el Área de Alojamiento

1. Realización de reservas
2. Asignación de habitaciones
3. Recolección y validación de datos
4. Formalización del hospedaje
5. Recibir, atender y brindar información
6. Solucionar problemas
7. Elaborar los diferentes mecanismos de registro

Fuente: Los Autores

Área de Alimentos y Bebidas.

El Hotel Arzuba cuenta con un área dentro de sus instalaciones dedicadas a brindar el servicio de alojamiento y bebidas, si bien es cierto dicho servicio solamente se brinda cuando existen fechas específicas (eventos) o por petición expresa de los clientes dentro de la modalidad de servicio a la habitación.

Teniendo presente que el departamento de Alimentos y Bebidas es uno de los más importantes dentro de un hotel, ya que es donde se genera aproximadamente el 50% de todas las ganancias complementando los otros servicios adicionales, es parte fundamental de éstos como en: convenciones, eventos, conferencias, ferias y muchas otras actividades dentro de las instalaciones del hotel.

Es ahí que a diario se organizan y coordinan las operaciones del restaurante, cocina, catering, comida en las habitaciones, banquetes y buffet.

Procedimientos en el Área de Alimentos y Bebidas

- 1) Compra de materia prima.
- 2) Implementación de un mecanismo de recepción de mercaderías.
- 3) Establecer un protocolo de almacenamiento en bodega.
- 4) Generar la distribución lógica de la materia prima en función de los requerimientos de producción.
- 5) Elaboración de los platillos.
- 6) Brindar el servicio de alimentos ⁶(*mise en place*)

Fuente: Los Autores

Área de Organización de Eventos.

Una de las caracterizaciones empresariales que posee el hotel Arzuba es el servicio de eventos que pone a disposición de los clientes, al ser uno de los hoteles con mayor infraestructura en el cantón Paute, puede diferenciarse y generar rendimientos económicos mucho más fuertes con relación a su competencia, ya que no solamente presta sus servicios protocolarios, sino también puede ofrecer una combinación con el hospedaje, los alimentos y bebidas.

Para comprender mejor la tipología de eventos a los que se dedica el hotel, se han dividido en dos grandes grupos que son: eventos externos y eventos internos, correspondientes al 85% y el 15% respectivamente. Dentro de los eventos internos que se han presentado se encuentran: reuniones de personal, aniversario empresarial y comidas de trabajo; mientras que en el caso de eventos externos podemos citar: matrimonios, quince años, graduaciones, conferencias, congresos, convenciones, cocteles y actos solemnes.

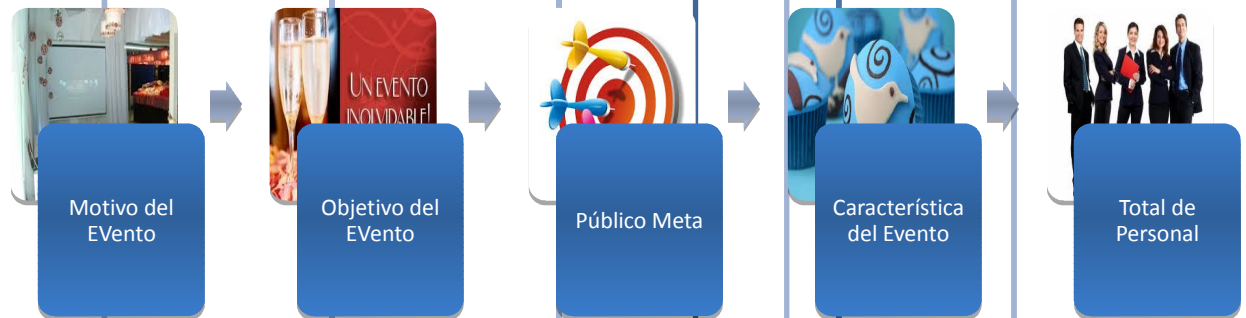
El encargado de ejecutar el proceso de organizar los eventos es el gerente del hotel, quien genera un contrato de prestación de servicios conexos, es decir que no solamente se arrienda el local para poder ejecutar determinados eventos, sino también se brinda asesoría decorativa y protocolaria para cada tipología de evento antes mencionado.

⁶ palabra técnica gastronómica para referirse a que todo este previamente listo para ser elaborado

Las fases que se presentan en el departamento de organización de eventos son:

- 1) Validar y verificar el motivo del evento.
- 2) Delimitar el objetivo del evento.
- 3) Determinar el público meta al que va dirigido el evento.
- 4) Caracterización del evento.
- 5) Número de personas inmersas en el evento.

Flujo grama de Procesos en el Área de Organización de Eventos



Fuente: Los Autores

Área de Mantenimiento.

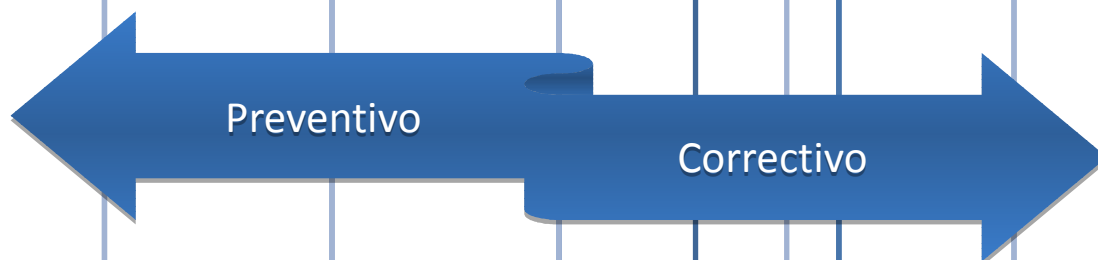
El área de mantenimiento en un hotel no se refiere al servicio de regiduría de pisos, al que hace referencia generalmente en los hoteles que no demuestran una estructura organizacional, esta área de trabajo indica que el mantenimiento es el sistema de control que se utiliza para detectar y corregir los defectos que surjan por patologías edilicias, defectos de diseño, defectos constructivos o por el simple uso de la infraestructura y equipamiento.

Cabe recalcar que en el caso del Hotel Arzuba, al ser una edificación relativamente nueva, ya que solamente tiene dos años y medio de construcción, no presenta problemas o falencias en su infraestructura soporte, pero sí se debe mantener un control claro en lo que respecta al uso continuo que tiene el establecimiento hotelero, ya que el mismo conlleva a desgaste en pisos, paredes y equipos que posee la empresa.

Para lo cual se prevé implementar dos tipos de procedimientos en esta área:

- 1) *Mantenimiento Preventivo*. - Este tipo de mantenimiento, que se aplica al sistema de instalaciones hidráulicas, gas y eléctricas, busca anticiparse a la falla y evitar reparaciones urgentes que ocasionan pérdidas económicas y operativas al establecimiento así como molestias al huésped. Generalmente se programan cuatro tipos de acciones: inspección, servicio, corrección y reparación. Las inspecciones se realizarán una vez al mes por el Jefe de mantenimiento o por el encargado de mantenimiento; en caso de existir alguna falla mínima, el mismo empleado se hará cargo, caso contrario, de ser mayor el daño, se contratará a alguna empresa profesional en el campo.
- 2) *Mantenimiento Correctivo*. - Consiste en el conjunto de actividades destinadas a corregir desperfectos o fallas en el momento en que se presentan. Es recomendable utilizarlo lo menos posible, pues resulta generalmente más caro que el mantenimiento preventivo, ya que las reparaciones son regularmente más costosas, consumen más tiempo y además, podrían ocasionar molestias al huésped.

Flujo grama de Procesos del Área de Mantenimiento



Fuente: Los Autores

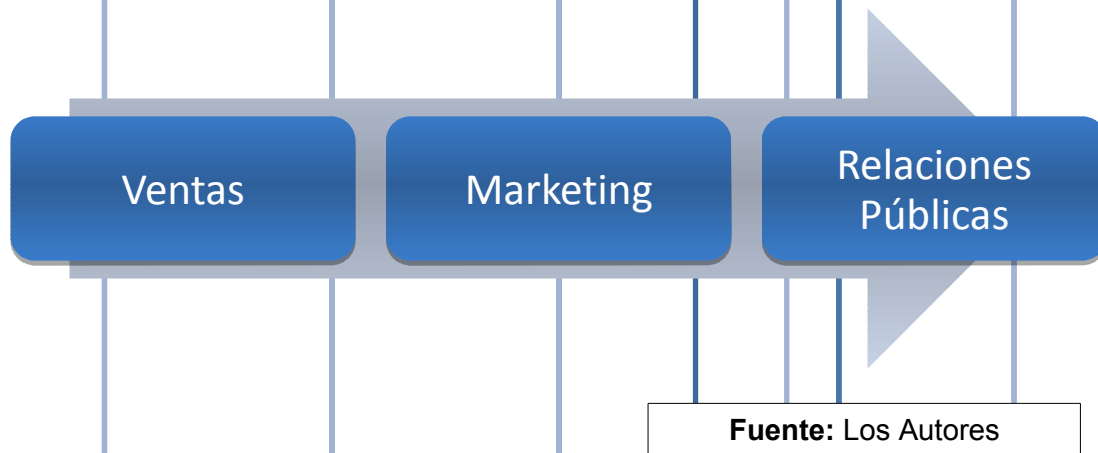
Área de Comercialización.

El área de comercialización de un hotel debe estructurar claramente cuáles son las actividades que se deben ejecutar y en el caso del Hotel Arzuba se concentra en tres actividades claramente distribuidas que son: ventas, marketing y relaciones públicas; la conjunción de estas tres colabora a que el crecimiento posicional del hotel vaya en aumento durante los últimos meses.

Las actividades antes mencionadas son las encargadas de:

- 1) *Ventas*.- Esta área es la encargada de generar las promociones necesarias y fortalecimiento de la fuerza de ventas (empleados) que se deben llevar a cabo en el hotel.
- 2) *Marketing*.- Encargado de validar los procedimientos contractuales y lógicos en el manejo de las cuatro *ps* del marketing (producto, precio, plaza y promoción).
- 3) *Relaciones Públicas*.- Las relaciones públicas ejecuta la actividad de relación entre la empresa y el macro entorno empresarial.

Flujo grama de Procesos del Área Comercial



Área Gerencial

El área gerencial es la encargada de tomar las decisiones y generar la gestión de liderazgo empresarial; en el caso del Hotel Arzuba, su gerente general es un profesional en la actividad turística, lo que se traduce como una ventaja competitiva real, ya que las empresas competidoras no muestran más que un empirismo empresarial demarcado.

Este departamento será el encargado de ejecutar el proceso de planificación estratégica y operativa, según la necesidad del negocio, para ello requiere de la colaboración integral de las otras áreas funcionales. Por ello en esta área funcional se presentarán tres flujos gramas que deberán ser aplicados a lo largo del proceso administrativo.

Dichos flujo gramas corresponden a:

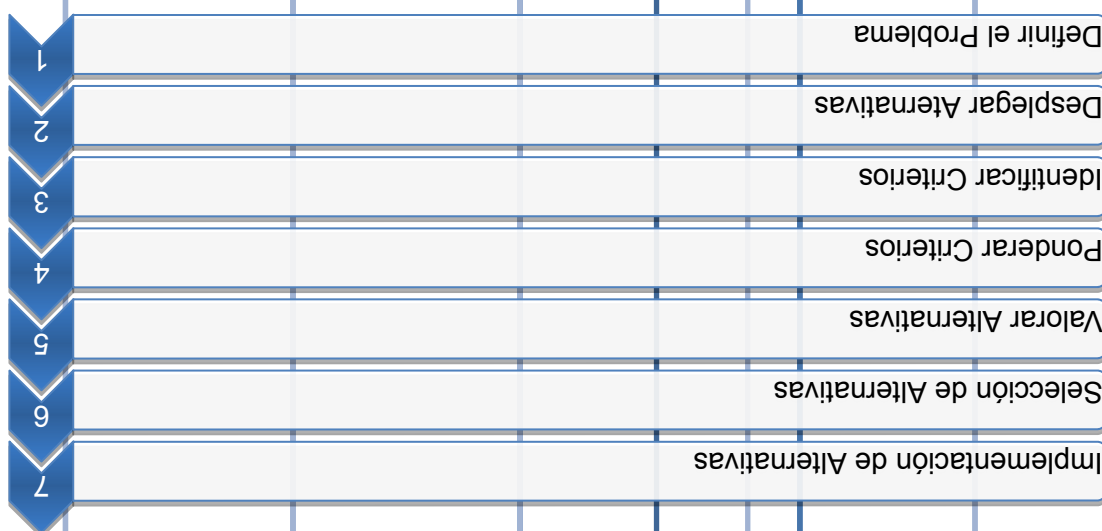
- 1) Flujo grama de la Planificación Estratégica.
- 2) Flujo grama de la Toma de Decisiones.
- 3) Flujo grama de Dirección.

Planificación Estratégica

1. Análisis situacional
2. Planificación
3. Organización
4. Dirección
5. Control
6. Evaluación y seguimiento

Fuente: Los Autores

Flujo grama de la Toma de Decisiones



Fuente: Los Autores

3.3.- MANUAL DE FUNCIONES POR ÁREAS FUNCIONALES DEL HOTEL ARZUBA.

La implementación de un manual de funciones permite a la dirección de la empresa que genere un proceso de empoderamiento empresarial por parte de los clientes internos, con ello se optimiza al máximo los recursos con los que cuenta la empresa, así como también delimita de manera eficiente las responsabilidades, deberes y obligaciones que cada puesto de trabajo debe cumplir según su asignación.

Al igual que en el proceso anterior se analizarán las funciones por cada área funcional, dividiéndolo de la siguiente manera:

- Área de Alojamiento.
- Área de Alimentos y Bebidas.
- Área de Organización de Eventos.
- Área de Mantenimiento.
- Área de Comercialización.
- Área Gerencial.

Fuente: Los Autores

Es imprescindible coordinar los procedimientos antes mencionados con las funciones que cada área funcional debe ejecutar dentro de un solo proceso organizacional.

Área de Alojamiento.

En la presente área funcional se encuentran los siguientes puestos:

- Jefe de Alojamiento.
- Recepcionista.
- Auditor Nocturno.

Cada uno de ellos deberá cumplir con las siguientes funciones en conjunto, debido a que el tamaño empresarial del hotel es pequeño y resaltando el factor de polifuncionalidad en el sector turístico:

- ✓ Elaborar el control de tarjetas de registros y folios de los huéspedes del hotel.
- ✓ Ejecutar el control de reservaciones del día y del programa informático con el que trabaja la empresa.
- ✓ Aplicación de tarifas (Gerente General) y explicación de reglas tarifarias a cada uno de los huéspedes del hotel.
- ✓ Determinación de procedimientos de entrada, cambio y salida del huésped.
- ✓ Control de grupos.
- ✓ Control de reporte de las mucamas.
- ✓ Control de depósitos.
- ✓ Atención al cliente, cumpliendo con los estándares de servicio que el hotel se ha comprometido.
- ✓ Manejar y archivar los diferentes documentos de respaldo (cheques, ajustes y descuentos).
- ✓ Organizar sistema de registro de clientes potenciales, a través de formas especiales, en las cuales se registraran los progresos de las visitas de los vendedores.
- ✓ Planificar y dirigir las actividades del departamento de pisos, de mucamas y lavandería.
- ✓ Revisar el listado de la recepción donde se indican la cantidad de habitaciones que quedan libres y la cantidad que serán ocupadas, de esta manera gestiona los recursos disponibles y coordina a las camareras de pisos para que puedan ir preparando las habitaciones de manera eficiente, haciendo un recorrido lineal, sin idas y venidas, y atendiendo a las prioridades de llegada de los clientes.
- ✓ Organizar directorio de clientes a fin de enviarles información por correo, acerca de los servicios que ofrece el hotel.

- ✓ Supervisar la tarea de las camareras personalmente, controlando que las habitaciones cumplan el estándar establecido por la directiva del hotel y mantener una comunicación fluida con el departamento de mantenimiento para solucionar los fallos y averías que pudieran surgir en las instalaciones.
- ✓ Representar al hotel dignamente ante cualquier situación, lugar y momento, todo el personal.

Área de Alimentos y Bebidas.

En la presente área funcional se encuentran los siguientes puestos:

- Jefe de Alimentos y Bebidas.
- Meseros.
- Posilleros.

Cada uno de ellos deberá cumplir con las siguientes funciones en conjunto, debido a que el tamaño empresarial del hotel es pequeño y resaltando el factor de polifuncionalidad en el sector turístico:

- ✓ Supervisar la limpieza de cámaras y control de stock.
- ✓ Programar los cambios de menú con anticipación suficiente.
- ✓ Controlar la limpieza de las áreas de trabajo, antes y después del servicio.
- ✓ Comentar las tareas a realizar y las supervisará.
- ✓ Controlar las entradas de mercaderías, por cantidad y calidad.
- ✓ Dará visto bueno a los pedidos de despensa, a las cámaras frigoríficas, previendo el consumo diario.
- ✓ Acentuará la supervisión de la *mise en place*, antes de iniciar el servicio, esto significa que cada sector debe tener todos los ingredientes listos para la elaboración de los platos, a la hora de empezar el servicio.
- ✓ Mantendrá diálogos fluidos con el equipo del restaurante, comentando los menús del día, sus cambios, sugerencias, entre otros.
- ✓ Supervisar la elaboración de los platos fríos y calientes, controlando su temperatura y decoración.
- ✓ Dispondrá de un estricto control de los pedidos comandas, de los distintos sectores.
- ✓ Controlar los tiempos que llevan las mesas entre plato y plato, retrasos y adelantos.
- ✓ Compras (seguimiento, validación de stock, control de existencias, metodologías de compras).

- ✓ Recepción y Almacenaje (revisión y control de calidad, requisición de facturas y registro de entradas o salidas).
- ✓ Producción de Cocina (procesamiento de la materia prima en el producto terminado).
- ✓ Estructura de las sub-áreas de la cocina (cocina fría, cocina caliente, panadería, repostería).
- ✓ Servicio al Comedor (inglés, francés, americano o ruso).
- ✓ Supervisar el sistema de alimentación, a cargo del jefe de alimentos y bebidas.
- ✓ Escoger menús y tipos de servicio, para participantes, disertantes y personal de la organización general.
- ✓ Representar al hotel dignamente ante cualquier situación, lugar y momento, todo el personal.

Área de Organización de Eventos.

En la presente área funcional se encuentran los siguientes puestos:

- Jefe de Organización de Eventos.
- Encargado de Protocolo y Etiqueta.

Cada uno de ellos deberá cumplir con las siguientes funciones en conjunto, debido a que el tamaño empresarial del hotel es pequeño y resaltando el factor de polifuncionalidad en el sector turístico:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar la realización y desarrollo general.
- ✓ Definir el nombre del evento, logotipo y lema, a cargo del jefe de organización de eventos.
- ✓ Supervisar el trabajo que se realice, desde la planificación inicial hasta el término del evento.
- ✓ Desarrollar un sistema eficiente de coordinación y supervisión, para garantizar que todas las actividades que se lleven a cabo se hagan con un espíritu profesional y de calidad.
- ✓ Coordinar que se cumplan y que se den a conocer a todos los posibles participantes las políticas y mecanismos de cada evento.
- ✓ Coordinar y supervisar a los trabajadores. La buena coordinación y comunicación de los organizadores y responsables.
- ✓ Mandar la orden del día de cada reunión que se realice a cada uno de los organizadores con la suficiente anticipación.

- ✓ Transmitir al equipo, espíritu de colaboración entre todo el grupo de organizadores, ya que esto provocará en mayor calidad del producto final.
- ✓ Definir e implementar sistemas de cooperación y comunicación entre las coordinaciones, antes, durante y después del evento.
- ✓ Sistematizar la planificación, organización, ejecución y evaluación general.
- ✓ Capacitar al personal para que conozca los sistemas y procedimientos.
- ✓ Negociar y firmar contratos con clientes y proveedores.
- ✓ Elaborar el presupuesto preliminar.
- ✓ Definir los invitados de honor y especiales, ponentes magistrales y de mesas de trabajo.
- ✓ Representar al hotel dignamente ante cualquier situación, lugar y momento, todo el personal.

Área de Mantenimiento

En la presente área funcional se encuentran los siguientes puestos:

- Jefe de Mantenimiento.
- Gobernanta.
- Mucama.
- Conserje.

Cada uno de ellos deberá cumplir con las siguientes funciones en conjunto, debido a que el tamaño empresarial del hotel es pequeño y resaltando el factor de polifuncionalidad en el sector turístico:

- ✓ Controlar el correcto funcionamiento de las maquinarias del hotel y coordinar las reparaciones con los proveedores de servicios externos.
- ✓ Coordinar las reparaciones y operaciones de mantenimiento de la estructura edilicia del hotel.
- ✓ Administrar el pañol, responsabilizándose del stock, las compras, su conservación y limpieza.
- ✓ Confeccionar el Plan Anual de mantenimiento, elevándolo a la Gerencia General para su aprobación.
- ✓ Establecer las prioridades sobre las reparaciones solicitadas por los diversos sectores.
- ✓ Coordinar con el Ama de Llaves las tareas a efectuarse en las habitaciones.
- ✓ Coordinar con Recepción la disponibilidad de habitaciones para efectuar las tareas de mantenimiento.
- ✓ Asesorar al Departamento de Compras, en la adquisición de productos e insumos relacionados con su área.

- ✓ Planificar y efectuar las tareas de mantenimiento en pisos, techos y paredes, tales como: pintura, empapelado, tratamiento de maderas, yesería, etc. aprobadas por la Dirección.
- ✓ Resolver las urgencias de electricidad, plomería, calefacción, aire acondicionado y tareas diversas.
- ✓ Suministrar los datos necesarios sobre su área al Gerente General del Hotel para la confección del presupuesto de la empresa.
- ✓ Analizar los presupuestos de compras y mantenimiento de maquinarias y de adquisición de insumos.
- ✓ Efectuar periódicamente informes de tareas realizadas y su programación a futuro dirigidos a la Gerencia General del hotel.
- ✓ Representar al hotel dignamente ante cualquier situación, lugar y momento, todo el personal.

Área de Comercialización.

En la presente área funcional se encuentran los siguientes puestos:

- Jefe de Comercialización.
- Personal de Marketing y Ventas.

Cada uno de ellos deberá cumplir con las siguientes funciones en conjunto, debido a que el tamaño empresarial del hotel es pequeño y resaltando el factor de polifuncionalidad en el sector turístico:

- ✓ Crear paquetes o tarifas especiales para efectos promocionales.
- ✓ Supervisar la correcta presentación del departamento de ventas.
- ✓ Visitar personalmente en forma sistemática a los clientes potenciales, a fin de promover la venta de alojamiento, alimentos y bebidas del hotel.
- ✓ Buscar nuevos mercados potenciales.
- ✓ Investigar en detalle todo lo relativo a las convenciones que la competencia ha captado, para ofrecer sus servicios en eventos venideros.
- ✓ Esforzarse por recuperar a los clientes que haya perdido.
- ✓ Participar en todos aquellos eventos de carácter empresarial, gubernamental o industrial a través de los cuales se presente la oportunidad de captar negocios para el hotel.
- ✓ Representar al hotel dignamente ante cualquier situación, lugar y momento, todo el personal.

Área Gerencial.

En la presente área funcional se encuentran los siguientes puestos:

- Gerente General.
Este departamento debe ser el soporte estratégico funcional de la organización, por lo cual deberá cubrir cualquier necesidad que se presente en la logística.

Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- ✓ Dirigir y evaluar la gestión de los jefes de departamento correspondiente a cada unidad bajo su dependencia.
- ✓ Fijación de pautas de coordinación aplicables por las áreas operativas bajo su dependencia, su seguimiento y control.
- ✓ Mantenimiento de vínculos con organismos gubernamentales (locales y regionales) y representantes hoteleros.
- ✓ Analizar el presupuesto general del hotel y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
- ✓ Asistir a conferencias, banquetes y convenciones donde se requiera la participación del hotel como institución.
- ✓ Representar y defender la posición de la Compañía en Cámaras hoteleras a las que adhiera la institución.
- ✓ Autorización y justificación de horas extras según la política definida, autorizado por Gerente general.
- ✓ La generación de políticas de acción homogéneas en las diversas unidades de negocio para las prácticas comunes.
- ✓ La determinación de las necesidades estándar de insumos, materiales, económicos y talento humanos por unidad de negocio o área funcional a efectos de garantizar el mantenimiento operativo de las mismas.
- ✓ Realización de análisis de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes.
- ✓ Establecer los procedimientos de control.
- ✓ Elaborar la planificación estratégica del hotel para periodos continuos de tiempo.
- ✓ Representar al hotel dignamente ante cualquier situación, lugar y momento, todo el personal.

3.4.- PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL DEL HOTEL ARZUBA.

El éxito organizacional se evidencia en la importancia que cada empresa dé a la capacitación de su talento humano, por ello y en concordancia con lo estipulado por la certificación de competencias laborales promovidas por el Instituto Ecuatoriano de

Normalización (INEN), en el ámbito turístico se propone el siguiente Plan Integral de Capacitación del Personal.

Plan Integral de Capacitación del Personal en el Hotel Arzuba

Área del Hotel	Puesto de Trabajo	Contenidos	Asociatividad normativa INEN
Área de Alojamiento	Jefe de Alojamiento	✓ Organizar y coordinar el trabajo y el servicio al cliente. ✓ Vinculación con servicios conexos. ✓ Conocimientos transaccionales. ✓ Atención al Cliente. ✓ Liderazgo.	NTE INEN 2 447:2008
	Recepcionista y Auditor Nocturno	✓ Manejo de tecnologías de registro y control de habitaciones. ✓ Solución de problemas. ✓ Coordinación y de planificación trabajo. ✓ Conocimiento de Administración básica hotelera. ✓ Servicio al Cliente.	NTE INEN 2 429:2008
Área de Alimentos y Bebidas	Jefe de Alimentos y Bebidas - Chef	✓ Planificación, organización y distribución de trabajo. ✓ Elaboración y del composición del menú. ✓ Coordinación del servicio. ✓ Seguridad Alimentaria. ✓ Tendencias Culinarias. ✓ Liderazgo.	NTE INEN 2 436:2008

		Mesero Polivalente	✓ Atención al Cliente. ✓ Presentación de menú y elaboración de comandas. ✓ Cuidado de los alimentos. ✓ Armado de mesas.	NTE INEN 2 453:2008
		Posillero	✓ Higiene y Seguridad en la manipulación de alimentos. ✓ Manejo de Inventarios. ✓ Seguridad Alimentaria. ✓ Trabajo en Equipo.	NTE INEN 2 435:2008
Área de Organización de Eventos		Jefe de Organización de Eventos	✓ Organización y planificación de eventos. ✓ Decoración y Temáticas de eventos. ✓ Presupuestos. ✓ Operación de equipos. ✓ Liderazgo.	NTE INEN 2 448:2008
		Protocolo y Etiqueta	✓ Acompañamiento. ✓ Servicio al Cliente. ✓ Estructuración y división de mesas. ✓ Colocación y armado de mesas. ✓ Cuidado Personal.	NTE INEN 2 448:2008
Área de Mantenimiento		Jefe de Mantenimiento	✓ Identificación, delimitación y reparación de equipos. ✓ Manejar y controlar insumos. ✓ Conocimientos asociados a la seguridad industrial.	NTE INEN 2 434:2008
		Ama de Llaves	✓ Planificación del departamento a cargo. ✓ Organizar,	NTE INEN 2 430:2008

Área de Comercialización				✓ supervisar y capacitar al talento humano a su cargo. ✓ Coordinación de los servicios. ✓ Administración de Materiales. ✓ Diseño y Decoración de Ambientes. ✓ Operatividad de los equipos de limpieza ✓ Servicio al Cliente		
		Mucama		✓ Limpieza, aseo y orden en las habitaciones. ✓ Adecuación e inspección de habitaciones. ✓ Operar equipos de trabajo. ✓ Servicio al Cliente.	NTE INEN 2 432:2008	
		Conserje		✓ Acompañamiento y seguimiento de las operaciones del hotel. ✓ Lenguaje técnico de hotelería. ✓ Servicio al Cliente. ✓ Manejo de la Correspondencia.	NTE INEN 2 431:2008	
		Jefe de Comercialización		✓ Investigación de mercados turísticos. ✓ Estrategias de Marketing Actual. ✓ Planificación de Marketing. ✓ Conocimientos estratégicos del Mix de Marketing.	NTE INEN 2 465:2008	
		Personal de Marketing y Ventas		✓ Atención y Servicio al Cliente. ✓ Técnicas de Ventas. ✓ Conocimientos aplicativos de marketing relacional y digital.	NTE INEN 2 465:2008	

Área Gerencial	Gerente General	✓ Planificación estratégica operativa. ✓ Construcción de estrategias tácticas organizacionales. ✓ Análisis evaluación resultados. ✓ Servicio y Atención al Cliente. ✓ Liderazgo.	y de y y de NTE INEN 2 450:2008
----------------	-----------------	--	--

Elaborado por: Los Autores

Con este plan el hotel logrará capacitar y especializar a su talento humano como eje fundamental de desarrollo empresarial, adicionalmente se convertirá en una ventaja competitiva de diferenciación.

En el cuadro anterior se demuestra la relación existente entre las áreas de trabajo, los cargos, los contenidos y las normativas que en el Ecuador regulan la profesionalización o especialización en el sector turístico, a continuación se abordará la concordancia de lo antes expuesto con los requerimientos planteados por la Gestión del Talento Humano (GTH):

Áreas Funcionales	Objetivos	Indicadores
Área de Alojamiento	✈ Fortalecer y Desarrollar las capacidades profesionales y de atención al cliente del personal.	□ Un 78% de los empleados de la empresa capacitados hasta el primer trimestre del año vigente.
	✈ Generar un empoderamiento real de los empleados de la empresa en función de su preparación continua.	□ El 100% de los empleados colaborativos y proactivos.
	✈ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una	□ El 35% de los empleados del área capacitados en sistemas

			mayor competitividad y conocimientos apropiados.	de reservación.	
Área de Alimentos y Bebidas	✎	Capacitar al personal acerca de la recepción, tratamiento y utilización de los alimentos para el servicio en mesa.	☐	El 50% de los empleados conocen los mecanismos y procedimientos de servicio a la mesa.	
	✎	Adiestrar al personal acerca de las nuevas técnicas de cocina y bebidas, según las tendencias de mercado.	☐	El 25% de los empleados capacitados en las nuevas técnicas culinarias.	
	✎	Comprender las normas de calidad, higiene y seguridad alimentaria en la manipulación de utensilios y alimentos.	☐	El 25% de los empleados conocen a fondo el contenido de las normativas técnicas de seguridad, higiene y calidad.	
Área de Organización de Eventos	✎	Ilustrar los mecanismos protocolarios en base a diferentes requerimientos de cada evento.	☐	El 100% de los empleados del área manejan protocolos de servicio y organización de eventos.	
	✎	Conocer las nuevas tendencias de decoración actuales.	☐	El 45% de los empleados capacitados acerca de decoración y servicio de interiores.	
Área de Mantenimiento	✎	Coordinar y Dirigir los procesos de inventarios de materiales y suministros.	☐	El 100% de los ejecutivos conocen sobre el control y rotación de inventarios.	
	✎	Preparar programas periódicos de supervisión de las instalaciones de la empresa.	☐	El 45% del plan de supervisión y mejoras para el establecimiento hotelero elaborado.	
	✎	Conocer acerca de la elaboración de un Plan de Mantenimiento aplicado a la empresa.	☐	El 100% del plan elaborado hasta el mes de noviembre.	
Área de Comercialización	✎	Aplicar las tendencias de mercadotecnia y	☐	El 100% de los trabajadores conocen	

		socialización de productos en el mercado. ✎ Manejar la marca y los elementos intangibles en el sector de alojamiento. ✎ Construir planes de mercadeo online, medición y seguimiento del comportamiento de la página web de la empresa.	los mecanismos de venta directa de productos. □ El 100% de los ejecutivos conocen el impacto y manejo de la marca. □ El 100% de los ejecutivos conocen el funcionamiento y manejo del website.
Área Gerencial		✎ Mantener a los ejecutivos permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología. ✎ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa. ✎ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.	□ El 100% de los ejecutivos capacitados en los nuevos sistemas de reservas, facturación y distribución en la empresa. □ El 100% de los ejecutivos capacitados en relaciones humanas y públicas. □ El 100% de los ejecutivos manejan perfiles profesionales y requerimientos para cada área funcional de la empresa. □ El presupuesto para esto será por medio de Gerencia y brindado por la misma y según el funcionamiento y requerimientos de la empresa, se darán las capacitaciones antes establecidas.

Elaborado por: Los Autores

Como se indicó en el cuadro anterior, el presupuesto anual de capacitación que se pretende cumplir consta de:

Rubro o Detalle	C. Unitario	Cantidad	C. Total
Honorarios Profesionales	2.000,00	2	4.000,00
Suministros y Materiales	800,00	No Aplica (Costo Referencial)	800,00
Equipos (Áreas de Alojamiento y Alimentos y Bebidas)	400,00	No Aplica (Costo Referencial)	400,00
Gastos Operativos	100,00	No Aplica (Costo Referencial)	200,00
TOTAL			\$ 5.400,00

Elaborado por: Los Autores

Cada uno de los objetivos e indicadores anteriormente descritos, demuestran los requerimientos que la capacitación integral de la empresa deberá cumplir y medir de manera eficiente y eficaz. La puesta en marcha de la misma dependerá directamente de la decisión tomada por parte de los ejecutivos de la empresa hotelera.

Los porcentajes visualizados en la columna denominada “Indicadores”, se fundamentan en la estructura de una matriz de marco lógico funcional aplicable a las empresas del sector turístico, partiendo del hecho que un indicador debe ser la representación porcentual de una medición alcanzable, los antes mencionados porcentajes son directamente proporcionales a los objetivos planteados por el plan de capacitación y por las expectativas organizacionales que se plantearon al área ejecutiva del hotel.

El cronograma de capacitación debe ser elaborado por la gerencia a falta de un departamento de Talento Humano, por lo que se debe coordinar con los Jefes de cada Área Funcional para la participación proactiva de todos los empleados de la misma; obteniendo el siguiente:

Área Funcional	Objetivos de Capacitación	Tiempo Estimado (Semanas)
Área de Alojamiento	Fortalecer y Desarrollar las capacidades profesionales y de atención al cliente del personal.	1,5
	Generar un empoderamiento real de los empleados de la empresa en función de su preparación continua.	0,5
	Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.	0,5
Área de Alimentos y Bebidas	Capacitar al personal acerca de la recepción, tratamiento y utilización de los alimentos para el servicio en mesa.	1
	Adiestrar al personal acerca de las nuevas técnicas de cocina y bebidas, según las tendencias de mercado.	1,5
	Comprender las normas de calidad, higiene y seguridad alimentaria en la manipulación de utensilios y alimentos.	1
Área de Organización de Eventos	Ilustrar los mecanismos protocolarios en base a diferentes requerimientos de cada evento.	1
	Conocer las nuevas tendencias de decoración actuales.	0,5
Área de Mantenimiento	Coordinar y Dirigir los procesos de inventarios de materiales y suministros.	1
	Preparar programas periódicos de supervisión de las instalaciones de la empresa.	1
	Conocer acerca de la elaboración de un Plan de Mantenimiento aplicado a la empresa.	1
Área de Comercialización	Aplicar las tendencias de mercadotecnia y socialización de productos en el mercado.	1,5
	Manejar la marca y los elementos intangibles en el sector de alojamiento.	2

		Construir planes de mercadeo online, medición y seguimiento del comportamiento de la página web de la empresa.	2
Área Gerencial		Mantener a los ejecutivos permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.	2
		Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.	1
		Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.	1

Elaborado por: Los Autores

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO IV

OFERTA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS Y POTENCIALIZACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS.

En las empresas de alojamiento se entiende por servicios complementarios a todos aquellos productos adicionales que un establecimiento hotelero ofrece a sus huéspedes con la finalidad de captar una mayor cantidad de clientes potenciales, cada uno de ellos debe responder a una necesidad específica de acuerdo al target de mercado o segmento que se maneja.

En el caso específico del Hotel Arzuba aún hace falta una estructuración ampliada de productos y/o servicios que mejoren su capacidad de recepción y captación de clientes, además que al estar ubicado en un cantón con afluencia turística considerable, se debe optar por manejar una competitividad interna frente a la competencia de hospedaje hostelero evidenciado dentro de la zona de influencia, ya que no es aconsejable realizar una comparación organizacional entre empresas que funcionan dentro de subsectores semejantes pero con discrepancias en ámbitos geográficos y demográficos.

Entre algunos de los servicios complementarios que se podrían prestar en el Hotel Arzuba se encuentran los siguientes:

	Piscina				Actividades Complementarias Turísticas		
	Spa				Snack Bar		
	Gimnasio				Animación Turística		

Elaborado por: Los Autores

Como ejes principales de mejora continua y prospección de ampliación futura de acuerdo a los cambios que se generen en los flujos turísticos y las tipologías de clientes en el Cantón Paute.

3.1.- REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADO AL SEGMENTO.

Al tratarse de una investigación de mercado exploratoria y fundamentada netamente en el funcionamiento y comportamiento de la oferta de productos turísticos en el cantón Paute, se ejecuta tres fases de la investigación:

1. Análisis de la Competencia del Subsector.
2. Evaluación de Factores de Competitividad Turística.
3. Percepciones de los Competidores.

1. Análisis de la Competencia del Subsector.-

El segmento de mercado a ser analizado corresponde al subsector industrial de alojamiento en el cantón Paute; según lo entregado por el organismo público correspondiente (Municipalidad del cantón Paute) no es recomendable trabajar con técnicas de muestreo, ya que el número total de empresas no contemplan una aplicación de fórmulas aritméticas; por lo cual debemos indicar que según el último catastro turístico oficial realizado en el año 2011, dicho lugar cuenta con siete establecimientos de alojamiento que son:

1. Hotel Arzuba
2. Hostal Cutilcay
3. Hostal Las Tejas
4. Hostería Cabañas de San Luis
5. Hostería San Francisco
6. Hostería Uzhupud
7. Hacienda San Juanpamba

Como podemos observar la mayoría de establecimientos de alojamiento están orientados a la prestación hoppedera, ya que se encuentran ubicados a las afueras del cantón o a la orilla del río (centro de afluencia y visitación turística), así también se puede evidenciar que el único establecimiento categorizado como hotel es el sujeto objeto de estudio de la presente tesis.

A pesar de que se encuentra desactualizado el catastro de establecimientos turísticos en el cantón, no se ha podido evidenciar la presencia de nuevos establecimientos de hospedaje que se hayan implementado o que se encuentren en proceso de construcción.

Una vez determinado cuales son los competidores existentes, se procedió a conocer cuál es el nivel de ocupación habitacional que presenta cada uno, para lo cual el proceso de investigación fue directo con los negocios, utilizando la técnica de *hidden customer* (cliente oculto), obteniendo los siguientes resultados:

Establecimiento	Porcentaje de Ocupación
Hotel Arzuba	38%
Hostal Cutilcay	12%
Hostal Las Tejas	8%
Hostería Cabañas de San Luis	10%
Hostería San Francisco	18%
Hostería Uzhupud	52%
Hacienda San Juanpamba	6%

Elaborado por: Los Autores

7 hidden customer :palabra que se utiliza en el ámbito empresarial refiere a cliente oculto, técnica que sirve para analizar la calidad del servicio que se brinda.

Como se observa en el cuadro anterior, el subsector de alojamiento en el cantón Paute aún presenta falencias de funcionamiento, principalmente porque el proceso de posicionamiento del lugar se encuentra en fase de desarrollo; esto no permite que el nivel de competitividad sea óptimo. A pesar de ello, el Hotel Arzuba ha logrado posicionarse rápidamente como un competidor fuerte.

La prospección tendencial de crecimiento en la actividad de alojamiento es positiva, ya que, según el departamento de turismo del cantón el nivel de afluencia turística entre el año 2011 y 2012 creció en un 20%, lo cual se refleja en las nuevas campañas de promoción inter cantonal que ha manejado la actual administración.

Adicionalmente el promedio de pernoctación en el cantón es variante, ya que entre semana corresponde a 0,6 noches; mientras que en el caso de feriados o fines de semana asciende a 1,5 noches; lo cual demuestra principalmente que la falencia en el crecimiento sostenido de la actividad turística no recae en los empresarios turísticos solamente, sino también en el trabajo realizado por la alcaldía del cantón y su respectivo departamento de turismo, principalmente por la falta de promoción y desarrollo turístico.

2. Evaluación de los Factores de Competitividad Turística.

Generalmente en el ámbito turístico la evaluación de los denominados factores de competitividad turística no han sido aprovechados de manera eficiente por los empresarios del sector, pero su importancia en la actualidad ha demostrado ser crítica para delimitar las fronteras de crecimiento de una determinada actividad en base al funcionamiento real observado en un determinado destino, centro de distribución turística; hay que tener muy presente que los factores varían en función directa de la tipología de empresa y su tamaño principalmente, dichos factores son:

- ▣ Operatividad.- Los hoteles de segunda y tercera categoría se han preocupado últimamente por generar alianzas estratégicas con empresas de intermediación turística local y del centro de distribución turística (Cuenca) para poder disminuir el porcentaje tan alto de desocupación hotelera que presentan, pero

estas alianzas no tapan el mal servicio que han brindado este tipo de hoteles a sus huéspedes.

Las hosterías y hostales, muestran un comportamiento no muy diferenciado debido a que los huéspedes acuden a estos lugares por su precio principalmente, más no porque ofrezcan algo relativamente novedoso o que llame la atención al turista.

- Componente Organizacional.- Los hoteles de segunda y tercera categoría son más empíricos en su accionar, manejando un liderazgo de tipo tradicionalista, con jerarquías demarcadas en su organización y un proceso de cultura organizacional incipiente.

En el caso de las hosterías y hostales, el 60% de dichas empresas no manejan un factor técnico administrativo representativo, por ello han enfocado sus esfuerzos a brindar calidad en el servicio, pero la calidad que estos desean brindar no se refleja en las necesidades del cliente.

- Diferenciación.- Con respecto a la diferenciación, las empresas de alojamiento no manejan un factor que los separe visualmente de los competidores directos, por ello se han centralizado en generar divergencia empresarial en aspectos de servicio, imagen corporativa y publicidad; para lo cual también se evidencia la existencia del principio de proporcionalidad, ya que mientras mejores ingresos económicos obtenga la empresa, mejores resultados demostrará en los aspectos de relevancia administrativa y de servicio.

- Capacidad Instalada.- En el caso de las empresas del subsector de alojamiento, el factor de capacidad instalada es básico debido a que puede ser una fortaleza o debilidad de la organización; fortaleza siempre y cuando maneje estándares de servicio y producción asociativos con el accionar de la empresa y debilidad si el liderazgo no maneja de manera eficaz y eficiente a dichos activos, obteniendo una improductividad en los mismos que refleja pérdida en los niveles de rentabilidad de la empresa.

- Competitividad.- En lo que respecta a la competitividad, la misma se encuentra palpable en cada uno de los mercados objetivos de las subempresas,

comprobando la presencia de una empresa líder en el mercado con un nivel de posicionamiento considerable (Hostería Uzhupud); por lo que la competitividad sí presenta una validación intrínseca de la organización en comparación con los valores extrínsecos manejados por las empresas denominadas líderes.

3. **Percepciones de los Competidores.**

En consecuencia a lo antes expuesto, los autores del presente trabajo de investigación decidimos ejecutar una reunión planificada con los gerentes de cada uno de los establecimientos hoteleros que funcionan en la zona de influencia para conocer cuáles son sus expectativas y sus opiniones acerca del funcionamiento y comportamiento de la actividad turística de alojamiento.

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta y por ende las preguntas centrales abordadas y tabuladas son las siguientes:

- a. *¿En su opinión la actividad turística en el cantón Paute demuestra?:*
- Crecimiento (Mayor Número de Turistas, Excursionistas y Visitantes)
 - Desarrollo (Mayor Número de Negocios Turísticos)
 - Estancamiento
 - No demuestra variación

Cuadro Resumen de la Encuesta

Ítem	Respuesta	Porcentaje
Crecimiento	2	29%
Desarrollo	3	43%
Estancamiento	1	14%
No presenta Variación	1	14%
TOTAL	7	100%

Elaborado por: Los Autores

Diagrama Circular Pregunta “a”

Según lo demuestran las gráficas de la pregunta se puede evidenciar que el 43% de los servidores turísticos del sector de alojamiento consideran que la actividad se encuentra en una fase de desarrollo, lo cual permite generar escenarios de competitividad favorables para nuevos negocios turísticos que ofrezcan innovación y calidad en sus servicios, evitando convertirse en empresas *commodity* que deterioren el mercado antes que colaborar con su propensión de desarrollo.

- b. ¿Considera Usted que la actividad de alojamiento turístico es redituable económicamente en función del nivel de visitación turística que presenta el cantón?:
- Sí
 - No

Cuadro Resumen de la Encuesta

Ítem	Respuesta	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
TOTAL	7	100%

Elaborado por: Los Autores

Diagrama Circular Pregunta “b”

Elaborado por: Los Autores

Como se observa en las gráficas correspondientes el 71% de los encuestados, consideran que el desarrollo y ejecución de la actividad turística de alojamiento es redituable, pero el 29% considera que en la actualidad los beneficios económicos no son tan buenos como hace unos años, por lo cual han decidido vender sus negocios o transferirlos.

- c. ¿Piensa Usted que la competencia empresarial en el sector de alojamiento le ha generado problemas de mejoramiento en su actividad?:

- i. Sí
- ii. No

Cuadro Resumen de la Encuesta

Ítem	Respuesta	Porcentaje
Si	2	33%
No	5	67%
TOTAL	7	100%

Diagrama Circular

Elaborado por: Los Autores

Elaborado por: Los Autores

El 67% de las empresas consideran que no habido impacto de la competencia en el cantón Paute.

- d.** ¿En su opinión, cuáles son los factores de mayor importancia que toman en cuenta los clientes al momento de optar por una empresa de alojamiento?:
- i. Precio
 - ii. Calidad en el Servicio
 - iii. Servicios Complementarios
 - iv. Accesibilidad

Cuadro Resumen de la Encuesta

Ítem	Respuesta	Porcentaje
Precio	2	29%
Calidad	3	43%
Servicios Complementarios	1	14%
Accesibilidad	1	14%
TOTAL	7	100%

Elaborado por: Los Autores

Diagrama Circular Pregunta “d”

Elaborado por: Los Autores

En la presente representación se puede observar claramente que el factor de calidad es el predominante al momento de que un determinado cliente genere la acción de compra de un determinado bien o servicio. Esto significa un cambio en la mentalidad de los empresarios turísticos, ya que no se deben centrar como estrategia competitiva en el precio, sino en la manera de prestar el servicio a los clientes; adicionalmente vemos que el 14% piensa que se debe diversificar el portafolio de productos o servicios, ya que al ser un cantón el hecho de contar con servicios complementarios como piscina, bar o actividades al aire libre podrían considerarse como un factor de generación de competitividad estratégica para generar una futura competitividad en la competencia empresarial evidenciada en el cantón.

- e. ¿Para Usted cuáles son los aspectos que limitan el desarrollo turístico en el cantón Paute?:
- Promoción del Destino
 - Apoyo Gubernamental
 - Profesionalización del Sector Turístico

Cuadro Resumen de la Encuesta

Ítem	Respuesta	Porcentaje
Promoción del Destino	3	43%
Ayuda Gubernamental	1	14%
Profesionalización en el Sector	3	43%
TOTAL	7	100%

Elaborado por: Los Autores

Diagrama Circular Pregunta “e”

Elaborado por: Los Autores

El 43% de los prestadores de servicios turísticos de alojamiento consideran que los aspectos que limitan el desarrollo turístico del cantón son la promoción del

destino y la profesionalización del sector y finalmente el 14% considera que la ayuda gubernamental limita el desarrollo turístico del cantón Paute.

3.2.- DETERMINACIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS Y DE LAS POTENCIALIDADES.

Al estar ubicado el Hotel Arzuba en el cantón Paute, se debe determinar claramente cuáles serían las mejores opciones de servicios complementarios a ser implementados por parte de la empresa turística; para determinar esto se debe evidenciar cuáles son las preferencias, gustos y tendencias que está presentando el segmento de mercado analizado con anterioridad.

Las personas que han optado por el Hotel Arzuba, como opción de alojamiento, indican que sus instalaciones actuales demuestran confort y exclusividad; pero a la vez expresan su inconformidad con ciertos servicios complementarios que deberían ser prestados como es el caso de la piscina y el gimnasio, principalmente debido a que cuando las personas salen de la ciudad hacia los cantones prefieren hosterías mayoritariamente y que al carecer de estos servicios disminuye su nivel de posicionamiento y captación de clientes nuevos. La principal razón para implementar estos servicios complementarios, es para poder estar al nivel de la competencia, poder superarla y ser líder en el ámbito hotelero en el cantón Paute.

Los servicios complementarios que deberían implementarse en el Hotel Arzuba en los próximos años, preferiblemente mediano plazo, son:

- *Piscina.*- Este es el requerimiento más urgente, ya que la competencia directa y de mayor posicionamiento de mercado cuenta con esta ventaja competitiva con relación al Hotel Arzuba, el clima del cantón oscila entre los 19 y 25 grados centígrados, lo que genera un microclima cálido-templado que debe ser aprovechado.

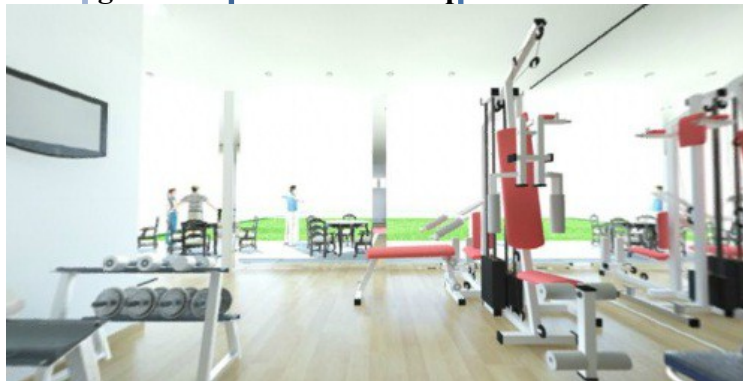
Fotografía Tentativa de la Propuesta de Piscina



Fuente: www.google.com

- *Gimnasio.-* El servicio de gimnasio sirve principalmente como mecanismo de relajación, el Hotel Arzuba cuenta con varios espacios que podrían ser reestructurados sin arriesgar su categorización como hotel de tres estrellas. La propuesta sería colocar el gimnasio en el último piso del hotel para adicionalmente generar un recurso paisajístico aprovechable.

Fotografía Tentativa de la Propuesta del Gimnasio



Fuente: www.google.com

- *Spa.-* El Spa es el servicio brindado por establecimientos independientes o adscritos a un hotel, en el cual se brindan productos de relajación y cuidado corporal. El servicio de spa se convertirá en el principal servicio diferenciador del hotel, ya que esto aún no se encuentra difundido en el cantón, por lo cual la innovación fundamentada en la originalidad conllevará a la generación de una ventaja competitiva.

Fotografía Tentativa de la Propuesta de SPA



- *Actividades Complementarias.-* Corresponden a las actividades que el establecimiento hotelero ofrezca a sus clientes relacionadas con actividades fuera del mismo, en el caso del Hotel Arzuba tiene varias opciones, principalmente porque en el cantón se está posicionando la realización de deportes extremos, como es el caso del parapente que se ejecuta en la estribación geográfica conocida como “Cabeza de Perro”; adicionalmente la ubicación estratégica del hotel es beneficiosa, ya que al frente del mismo se encuentra el parque lineal, en este lugar los fines de semana se puede encontrar caballos que podrían ser aprovechados para realizar la actividad de cabalgata

Fuente: www.google.com

Cada una de estas iniciativas, deben ser canalizadas mediante contratos estratégicos con los operadores turísticos que generen un beneficio mutuo representado en las comisiones pactadas; de esta manera la función de diferenciación fundamentada en las alianzas estratégicas serán una realidad y propenderán al mejoramiento continuo del hotel y su crecimiento sostenido como empresa del sector turístico.

Fotografía Tentativa de la Propuesta de Parapente



Fuente: Diario el Tiempo

Fotografía Tentativa de la Propuesta de cabalgata



- *Animación Turística.*- La animación turística es la actividad de entretenimiento brindada por parte del establecimiento hotelero, generalmente son temáticas, asociadas a la del hotel o al entorno turístico en el que se desenvuelve; este servicio principalmente se ha difundido en los resorts.

Fuente: Diario el Tiempo

El Ecuador tiene una variedad cultural y tradiciones muy ricas que deberían ser aprovechados por los hoteles, siempre y cuando se encuentren encuadradas en el sentido de animación turística; es decir de colocar al visitante en una actitud y sentir de compartir con algo que no está acostumbrado a hacer de manera cotidiana, brindando vivencialidad en su estadía.

Fotografía Tentativa de la Propuesta de Animación Turística



Fuente: Diario el Tiempo

- *Bar:-* Es el servicio de comida rápida brindado a los huéspedes de un hotel, principalmente ubicado en las zonas de mayor flujo turístico (piscina, balcones, espacios verdes). Además no podemos dejarlo de lado, ya que la actividad de restauración genera el 50% de las ganancias líquidas de un establecimiento hotelero.

Fotografía Tentativa de Propuesta de Bar



Fuente: www.google.com

Todas estas actividades podrán ser estructuradas solamente si se lleva un correcto manejo financiero – administrativo en el establecimiento hotelero; se recomienda que se genere un fondo rotativo de inversión, en el cual se guarde un porcentaje de las utilidades líquidas generadas por el hotel durante un ciclo económico (entre el 5 al 8 por ciento); adicionalmente se debe prorratar el costo de estas actividades en las estrategias y políticas de precio que se establezcan en adelante por parte de la gerencia del negocio.

3.3.- EVALUACIÓN REAL DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A SER APLICABLES, FAVORABLES PARA EL ESTABLECIMIENTO HOTELERO.

Se entiende como ventaja competitiva a aquel factor o elemento que posee la empresa y que representa un componente de originalidad, creatividad, innovación o recurso de difícil imitación. En el caso del Hotel Arzuba se han podido evidenciar tres ventajas competitivas claras que son:

1. **Liderazgo Profesional.-** En el caso de los competidores directos del establecimiento hotelero, a excepción de la Hostería Uzhupud, ninguno cuenta con un profesional en el ámbito turístico como gerente o administrador del negocio; lo cual se evidencia en la poca innovación y regeneración administrativa que dichos negocios presentan; por ello el empirismo empresarial en el subsector de alojamiento es demarcado.

La lógica de funcionamiento exige una actualización constante de conocimientos y cambios paradigmáticos en los procesos organizacionales, cuando no se es profesional en el área, el nivel de cumplimiento disminuye por completo, lo que no permite potencializar las actividades turísticas.

Desde un compendio macro global, el factor de competitividad del subsector de alojamiento es mínimo, por este accionar; pero dos de las siete empresas generan una potencialización empresarial.

Desde el punto de vista micro global, las dos empresas turísticas están generando un cambio en la visión organizacional, es decir, que fundamentadas en la innovación, creatividad, diferenciación y profesionalismo tratan de generar un mercado de competencia creciente.

2. **Instalaciones.-** En el caso de las instalaciones, el nivel comparativo es relativo, ya que los siete establecimientos hoteleros muestran un nivel de inversión considerable, pero la diferenciación o ventaja evidenciada en el caso del Hotel Arzuba se ubica en su decoración y los materiales que fueron utilizados dentro de su construcción, el impacto visual generado es diferente a los de su

competencia principalmente porque se maneja una sobriedad en sus ambientes. Así también los equipos que se encuentran en cada una de las habitaciones, así como en las zonas de afluencia, demuestran tener un avance tecnológico evidente (LCD, Wi-fi, teléfono con discado nacional e internacional).

Suite



Fuente: Arzuba Hotel

Lobby



Fuente: Arzuba Hotel

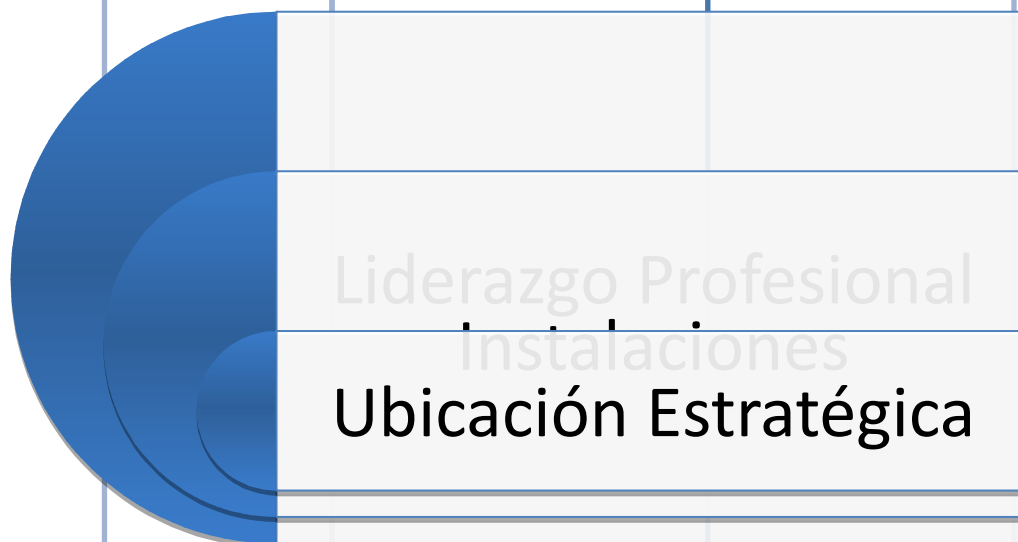
Como se puede evidenciar las instalaciones son modernas y cuentan con todos los requerimientos arquitectónicos actuales y cubre las necesidades y expectativas de los huéspedes.

3. **Ubicación Estratégica.-** En lo que respecta a la ubicación del hotel se encuentra a 2 minutos del nuevo terminal terrestre del cantón Paute, y al frente del parque lineal del Río Paute; estos dos aspectos generan una ventaja competitiva, ya que son centros de afluencia turística de fin de semana. Adicionalmente la infraestructura del hotel es vertical, lo que visualmente permite un direccionamiento claro.



Flujo grama de las Ventajas Com

Fuente: Arzuba Hotel



Elaborado Por: Los Autores

En lo que respecta a las estrategias competitivas que se han pensado para el Hotel Arzuba, las mismas se encuadran en tres elementos:

- ▶ Empresariales
- ▶ Inter-institucionales
- ▶ Mercado

Al enfocarnos en estos elementos estaremos trabajando con la integralidad de la organización (micro entorno, macro entorno y sector industrial).

Estrategias Empresariales

- ✦ Incluir nuevos atributos al producto turístico manejado en la actualidad, y plantear el lanzamiento de nuevas líneas de producto que favorezca el nivel de ventas del hotel.
- ✦ Incrementar la participación de los trabajadores en cada una de las actividades a través de incentivos económicos, días de vacaciones, viajes gratis, entre otros.

- ✦ Potencializar los ingresos obtenidos dentro de un ciclo económico a través de conversión del circulante en inversión, sea ésta para bienes de capital o para contingentes de la empresa.

Estrategias Inter-institucionales

- ✦ Generar alianzas estratégicas con empresas de restauración ya posicionadas, como es el caso del Restaurante “El Corvel”, ya que de esta manera se pueden generar flujos turísticos mixtos con resultados beneficiosos para los participantes.
- ✦ Establecer contratos de exclusividad con prestadores de servicios turísticos por temporadas, principalmente con los relacionados a las actividades complementarias propuestas con anterioridad, para ello se manejarán márgenes porcentuales de comisión considerables.
- ✦ Colaborar en actos públicos planificados por el departamento de turismo del Municipio, ya que con ello se genera una ventaja intrínseca de publicidad.
- ✦ Organizar *workshops* de turismo dirigidos a empresarios, estudiantes y profesionales del área, con la finalidad de expandir la actividad y su capacitación profesional.

Estrategias de Mercado

- ✦ Establecer una política empresarial asociada a la generación periódica de un estudio de mercado en la cual se analicen factores como: tendencias, moda, gustos, preferencias, exigencias, etc., de los clientes reales y potenciales.
- ✦ Manejar una distribución y restructuración del portafolio de productos y servicios brindados, de tal manera que se analicen entre otros aspectos los *clusters* turísticos (comportamiento de mercado, empresas líderes, proveedores y rentabilidad).
- ✦ Generar una política de precios concordantes, es decir, que no solamente se evidencie el precio de mercado, sino también la existencia de injerencia de los elementos de calidad, rentabilidad y costeo.

- ✍ Disminuir el impacto de la estacionalidad en el subsector de alojamiento, a través de la estimulación de la demanda, principalmente utilizando el marketing sensorial y relacional.

3.4.- REALIZACIÓN DE UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA DIRECTA.

La técnica comparativa empresarial que se utilizará será el *benchmarking*, que es una herramienta muy útil dentro de la investigación de mercados turísticos, por lo cual encontramos que en la actualidad se le ha prestado mayor atención debido a que su uso eficiente y eficaz permite medir la productividad interna en relación a la competencia inmediata o potencial.

En el caso específico del Hotel Arzuba, la competencia líder identificada es la Hostería Uzhupud, cuyos elementos objetos de análisis son:

- Tiempo en el Mercado.
- Precio de los Productos Ofertados.
- Portafolio de Productos y Servicios.
- Calidad en el Servicio Prestado.
- Modelo Administrativo.

Benchmarking Comparativo

Competencia (Empresa Líder) Hostería Uzhupud	Competidor (Empresa Analizada) Hotel Arzuba
	
Tiempo en el Mercado.- La Hostería Uzhupud tiene una presencia en el mercado fuerte, ya que es un competidor innato, lleva 34 años como empresa hotelera en funcionamiento. Y dentro de la zona de influencia es el primer establecimiento hotelero de renombre y con posicionamiento.	Tiempo en el Mercado.- El Hotel Arzuba nace como un emprendimiento turístico familiar, pero fue concebido como un negocio incipiente, por lo que se contrató a un profesional en el área para que se haga cargo de ésta. Lleva 3 años en el mercado turístico.
Portafolio de Productos y Servicios.- EL portafolio de productos y servicios manejado por la hostería es amplio, ya	Portafolio de Productos y Servicios.- El Hotel Arzuba no maneja un portafolio de productos y servicios demasiado

que gracias a los años que lleva en el mercado turístico ha podido ir generando líneas de producto y mejorando los existentes. Los Productos y Servicios Ofertados son: • Alojamiento • Restauración • Centro de Convenciones y Eventos • Piscina • Hidromasaje • Baños de Vapor • Sauna • Masajes • Paseos a Caballo • Laguna • Actividades Deportivas • Juegos Recreativos • Parqueadero • Wi-fi • Snack Bar • Historia	amplio, principalmente porque el retorno de la inversión aún no genera los suficientes excedentes para incrementar los mismos. Los Productos y Servicios Ofertados son: • Alojamiento • Restauración • Centro de Convenciones y Eventos • Parqueadero • Wi-fi • Room Service
Precio de Productos Ofertados.- Los precios manejados en los productos relacionados con alojamiento son: • Habitación Sencilla \$ 95,00 • Habitación Doble \$ 130,00 Incluir el 22% del servicio	Precio de Productos Ofertados.- Los precios manejados en los productos relacionados con alojamiento son: • Habitación Sencilla \$ 22,40 • Habitación Doble \$ 44,80 Incluir el 22% del servicio
Calidad en el Servicio Prestado.- La calidad en los servicios de la hostería le han significado el reconocimiento por parte de sus clientes y además han generado de manera real la utilización del efecto multiplicador de los clientes.	Calidad en el Servicio Prestado.- En lo que respecta a la calidad, se ha interiorizado la prestación de la misma antes, durante y después de utilizado el servicio de alojamiento. La calidad del servicio se refleja en la satisfacción del cliente.
Modelo Administrativo.- La hostería ha pasado por varios cambios administrativos, lo cual le ha generado varios procesos consecutivos de reingeniería administrativa; en la actualidad maneja un modelo administrativo tradicionalista pero con la particularidad de que se acopla a los requerimientos de los clientes.	Modelo Administrativo.- El modelo administrativo del hotel es innovador, ya que se fundamenta en las nuevas tendencias de servicio y capacitación del personal para potencializar su participación, además la gerencia del establecimiento maneja un canal de comunicación efectivo dentro de todo el sistema organizacional.

Elaborado Por: Los Autores

Como se puede observar, a pesar de la diferencia temporal y participación en el mercado, el Hotel Arzuba cuenta con una tendencia positivista en el desarrollo y crecimiento empresarial; si bien es cierto, su portafolio de productos y servicios es limitado, las técnicas de precio son mucho más competitivas que la empresa líder en el mercado y dentro del proceso de decisión de compra de los clientes, el factor de precio corresponde al 62% de influencia.

CAPÍTULO V

ESTADO ACTUAL DE INGRESOS, COSTOS, GASTOS Y RENTABILIDAD A PARTIR DE LOS PRIMEROS SEIS MESES CON UNA PROYECCIÓN DE SIMILAR TIEMPO.

En el presente capítulo se procede a desglosar los montos correspondientes a ingresos, costos y gastos, para de esta manera determinar cuál es el punto de equilibrio financiero que el Hotel Arzuba debe presentar para manejar rendimientos financieros constantes y

crecientes; de igual manera analizar qué tan factible será la inversión para garantizar que la empresa no sufra inconvenientes en la parte económica.

El referente económico y financiero es el eje fundamental de sostenibilidad para cualquier proyecto turístico, además que la validación en la medición del factor monetario permite proyectar la actividad, sin esto no podríamos ejecutar la actividad de expansión organizacional planteada con antelación. En la actualidad el Hotel Arzuba mantiene una línea de crédito para financiamiento activo con el Banco del Pichincha, el valor exacto del préstamo solicitado no fue especificado por la persona encargada.

El departamento financiero no fue considerado con anterioridad dentro de la estructuración organizacional debido a que no es llevada a cabo por parte de la empresa, sino más bien por un organismo externo que evalúa las transacciones y presenta propuestas de financiamiento de acuerdo a los estados financieros que durante los últimos periodos económicos el negocio ha presentado. La contadora o CPA contratada es externa, solamente mantiene los registros y la información contable en concordancia con las disposiciones legales, pero no forma parte del personal recurrente de la empresa.

El hecho de que no se muestre la asociatividad del departamento financiero con el compromiso organizacional, no resta competitividad a la empresa, ya que la empresa terciarizadora está involucrada de manera integral en cada decisión que el negocio quiera tomar; adicionalmente no se ejecuta ningún desembolso de dinero sin previa autorización firmada del gerente de la empresa y el financiero a cargo de la misma; esto permite mantener un registro lógico de las transacciones realizadas, así como también validar los protocolos contables que pudiesen afectar el desenvolvimiento normal de la empresa.

Se analizarán los principales elementos financieros de cualquier empresa que son: ingresos, gastos, costos, equilibrio financiero o punto de equilibrio y rentabilidad; adicionalmente todos los datos obtenidos fueron proporcionados por el Gerente General del Hotel Arzuba.

5.1. DETERMINACIÓN Y PROYECCIÓN:

INGRESOS.

Los valores de ingresos expuestos en el cuadro subsiguiente corresponden a la información ponderativa entregada por el gerente de la empresa, con relación a las actividades de alojamiento, restauración y eventos de manera mensual.

Cuadro Descriptivo Promedio de Ingresos Mensuales por Actividad

DESCRIPCIÓN	VALOR
Alojamiento	\$ 1.200,00
Restauración	\$ 900,00
Eventos	\$ 3.200,00
TOTAL	\$ 5.300,00

Elaborado por: Los Autores

La base de cálculo promedio del cuadro anterior proviene de las ventas netas registradas por sub-actividad durante el año 2012; para lo cual se procedió a sumar los valores registrados en cada mes y finalmente fueron divididos para el número de meses en el año.

Los rubros del presupuesto fundamentado en los ingresos, son ponderativos reiterados, debido a que la información real y estructural no la maneja el gerente de la empresa de manera directa solamente; ahora es factible ejecutar una proyección mensual y anual para validar el análisis prospectivo de la empresa hotelera. La ponderación reiterativa son supuestos fundamentados en información explicativa brindada por un empleado externo a la empresa y que solamente está encargado de llevar la contabilidad sin asociación directa a las decisiones organizacionales o departamentales.

Cuadro Descriptivo Promedio de Ingresos por Actividad

DESCRIPCIÓN	Valor Mensual	Valor Anual
Ingresos “Hotel Arzuba”	\$ 5.300,00	\$ 57.600,00

Elaborado por: Los Autores

Para poder realizar la proyección de ingresos en un ciclo económico (periodo de un año), utilizamos un cuadro de temporalidad para la ocupación del establecimiento turístico, asociado al nivel ponderativo de visitación referente a destinos adyacentes; dicho porcentajes se encuentran acorde con los cuadros de temporalidad y estacionalidad estipulados por el Ministerio de Turismo:

Temporalidad	Temporada Baja	Temporada Media	Temporada Alta
Meses	Enero, Abril, Octubre	Mayo, Junio, Septiembre y Diciembre	Febrero, Marzo, Julio, Agosto, Noviembre
Porcentaje	0,10%	0,15%	0,20%

Elaborado por: Los Autores

Desarrollando el cuadro tenemos lo siguiente:

Meses	Porcentaje de Temporalidad	Valor Promedio de Ingresos Anuales
Enero	10%	5.633,33
Febrero	20%	6.760,00
Marzo	10%	6.760,00
Abril	10%	6.196,66
Mayo	10%	6.196,66
Junio	10%	6.196,66
Julio	20%	6.196,66
Agosto	20%	6.760,00
Septiembre	15%	6.196,66
Octubre	15%	6.478,33
Noviembre	20%	6.478,33
Diciembre	20%	6.760,00

Elaborado por: Los Autores

Para el cuadro anterior se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Valor Mensual} = (\text{Valor Base Promedio Inicial} * \text{Porcentaje de Temporalidad}) + \text{Valor Base Promedio}$$

Entendiendo que el valor de Base Promedio Inicial es progresivo de acuerdo al mes analizado, es decir, que para su cálculo se inicia en el mes de Enero y se finaliza el mismo en el mes de noviembre para cubrir el nivel de proyección anual.

Gráfica de Comportamiento de los Ingresos

Elaborado por: Los Autores

COSTOS.

Se entiende como costos en la actividad hotelera a todos aquellos implementos que se necesitan para proporcionar un servicio, en este caso tomamos en cuenta los valores de los objetos utilizados en los servicios de alojamiento como: menaje, utensilios de limpieza, y herramientas utilizadas en dicha actividad. Así también tenemos los valores del servicio complementario asociados a la restauración y la organización de eventos.

Cuadro Descriptivo Promedio de Costos Asociados a la Actividad

DESCRIPCIÓN	Cantidad	Valor	Valor Anual
Menaje de Habitación	2 Veces x Año	\$ 80,00	\$ 160,00
Amenitis	6 Veces x Año	\$ 100,00	\$ 600,00
Artículos de Cocina	3 Veces x Año	\$ 210,00	\$ 630,00
Insumos de Cocina	5 Veces x Año	\$ 200,00	\$ 1.000,00
Capacitar Personal	1 Vez al año	\$5.400,00	\$5.400,00
Promedio Decoración x Evento	12 Eventos Mínimo x Año	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Salarios	Mensual	\$ 312,00	\$ 22.463,00
TOTAL		\$ 6.602,00	\$33.853,00

Elaborado: Los Autores

Cabe recalcar que para efectos de cálculo no se cuenta como constante a los pagos generados por los costos (fijos y variables), debido a que en los mismos solamente se incurre cuando se suscita la actividad de alojamiento, restauración u organización de eventos; es decir que la permanencia constante en la medición del costo de dichas actividades dependerá del número de plazas y eventos que se realicen o demanden.

GASTOS.

Entendiendo a los gastos como aquellas erogaciones de dinero inherente al total de servicios generada en la entidad turística; cada uno de estos ítems representan los desgloses de circulante más representativos; dentro de gastos van incluidos los montos referentes a sueldos de personal, servicios básicos como luz, agua, teléfono, internet, pago de impuesto u obligaciones tributarias y adicionalmente la compra de gas doméstico. La descripción está representada en el siguiente cuadro:

Cuadro Descriptivo Promedio de Gasto Asociados a la Actividad

Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Aporte al Ministerio de Salud	\$ 3,00	\$ 36,00
Aporte al Ministerio de Turismo	\$ 9,83	\$ 117,96
RISE	\$ 15,00	\$ 180,00
Bomberos	\$ 5,08	\$ 60,96
Agua	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Luz	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Gas	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Teléfono	\$ 80,00	\$ 960,00
Internet	\$ 45,00	\$ 540,00
Salarios	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Gastos Financieros	\$ 950,00	\$ 11.400,00
TOTAL	\$ 2.027,91	\$ 24,334.92

Elaborado por: Los Autores

Para ejecutar el cuadro promedio ponderado de los gastos se debe tomar en cuenta un deflactor de cálculo, el cual corresponde al factor inflacionario del mes de mayo del

2013 (3,01%), que es el dato actualizado otorgado por el organismo gubernamental pertinente (Banco Central del Ecuador), obteniendo como resultado el siguiente cuadro:

Meses	Valor
Enero	2.027,91
Febrero	2.088,95
Marzo	2.151,83
Abril	2.216,60
Mayo	2.282,97
Junio	2.351,69
Julio	2.422,48
Agosto	2.495,40
Septiembre	2.570,51
Octubre	2.647,88
Noviembre	2.727,59
Diciembre	2.809,69

Elaborado por: Los Autores

EQUILIBRIO FINANCIERO

Partiendo del hecho que el punto de equilibrio es una herramienta de gestión financiera válida para cualquier negocio que funcione en un mercado de libre competencia, la determinación del mismo es necesaria para constatar que la suma de costos y gastos no excede a los ingresos mensuales.

Para obtener la información financiera necesaria debemos aplicar la fórmula del punto de equilibrio siguiente:

Fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio (Dólares)} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Así:

Gastos Fijos Totales Promedio Mensual = \$ 2.027,91

Costos Variables Totales Promedio = \$ 1.650,00

Ventas Totales Promedio = \$ 5.300,00

$$\text{Punto de Equilibrio Mensual} = \frac{2.027,91}{1 - \frac{1.650,00}{5.300,00}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio Mensual} = \frac{2.027,91}{1 - 0.3113207547169811}$$

$$\text{Punto de Equilibrio Mensual} = \frac{2.027,91}{0.6886792452830189}$$

$$\text{Punto de Equilibrio Mensual} = \$ 2.944,64 \quad \text{mensuales}$$

$$\text{Punto de Equilibrio Mensual} = \$ 35.335,63 \quad \text{anuales}$$

Ahora se procederá a calcular el punto de equilibrio correspondiente al nivel de ocupación que deberíamos tener para cubrir los costos y gastos generados por el negocio, utilizando la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio (Unidades)} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Así:

Precio de Venta Unitario Promedio = \$ 33,60 (H. Simple + H. Doble / 2)

Costo Variable Unitario Promedio = \$ 14,20 (C.V. P. /30 -# de habitaciones-)

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{2.027,91}{33,60 - 14,20}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{2.027,91}{19,40}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 104,53 \text{ unidades} \approx 105 \text{ huéspedes por mes}$$

Es decir, que deberíamos tener una ocupación del servicio hotelero dentro de un periodo económico corto (mensual) de 105 huéspedes por mes, habitaciones o rotación de habitacionales que generen un ingreso promedio de \$ 2.944,64.

El gráfico correspondiente al punto de equilibrio es el siguiente:

No hay que olvidar que el análisis del punto de equilibrio está en concordancia directa con la temporalidad y la variación que presente el mercado en el cual se está desarrollando la actividad, por ello hay que revisarlo de manera periódica.

RENTABILIDAD.

El cálculo de la rentabilidad que más se acopla a esta tipología de proyecto es la denominada “rentabilidad sobre inversión”, en la cual se realiza un cálculo porcentual que equipara los niveles de rentabilidad presentados por la empresa y la inversión inicial ejecutada para desarrollar la misma.

La fórmula correspondiente es:

$$Rentabilidad = \frac{Ganancia\ Anual}{Inversión\ Inicial} \times 100$$

Así:

Inversión Inicial: \$ 500.000,00

Ganancia Líquida Anual: \$ 36.252,00 (I-C-G = Ganancia Promedio Ponderado)

Elaborado por: Los Autores

$$Rentabilidad = \frac{36.252,00}{500.000,00} \times 100$$

$$Rentabilidad = 0,072504 \times 100$$

$$Rentabilidad = 7,25$$

Como se puede evidenciar, la empresa tiene un posicionamiento financiero aceptable y que según mejore las actividades organizacionales podrá incrementar de manera constante los rendimientos de rentabilidad, adicionalmente se recomienda que se maneje un sistema de costeo aplicable a la tipología organizacional, ya que se está manejando en la actualidad como una empresa de comercialización antes que una empresa de servicios.

CONCLUSIONES

- Una vez realizado el diagnóstico del Hotel Arzuba se pudo encontrar que su situación competitiva dentro del subsector de alojamiento en el cantón Paute es considerable, debido a que la mayoría de clientes que conforman el flujo turístico real del antes mencionado lugar lo identifican en el mercado y ha demostrado tener un nivel de preferencia en ellos.
- En cuanto al aspecto administrativo del hotel, se encontraron varias falencias de forma que podrían ocasionar problemas a futuro si no se maneja una sustentación teórico-práctico aplicada a la realidad de la empresa, por ello las herramientas de mejoramiento administrativo (organigramas) e instauración

organizacional (en algunos casos como: manuales de procedimientos y funciones) demuestra ser una línea de acción competitiva importante.

- ▶ El hotel no maneja una oferta de servicios complementarios como parte activa de su portafolio de productos y/o servicios, lo que económicamente limita su oportunidad de crecimiento y recae en un simplismo empresarial; ya que su factor de diferenciación se encuentra centrado solamente en la calidad del servicio, y esto se convierte en un limitante a largo plazo.
- ▶ Finalmente, en el análisis financiero que se demostró, se pudo evidenciar que el impacto de la temporalidad en el desarrollo de la empresa genera fuertes impactos monetarios en ciertos meses del año, lo cual debe ser superado mediante medidas de fomento e incentivo a la demanda; pero sin descuidar el realizar un buen costeo de la actividad, ya que al no manejar una buena figura de costeo turístico se puede caer en el error de sobre costear el producto o servicio.

RECOMENDACIONES:

- ☛ Se recomienda al Hotel Arzuba continuar con la utilización de herramientas de medición competitiva (benchmarking, oferta y demanda), así como también con la mejora continua de las herramientas administrativas (manuales, portafolios y planes de capacitación); ya que son el único mecanismo que permitirá fortalecer su imagen corporativa dentro del subsector de alojamiento en el cantón Paute.
- ☛ Armonizar el trabajo de las áreas funcionales del hotel, debido a que al mantenerse aislado el departamento financiero de la actividad turística de la empresa, no genera una ayuda numérica confiable; principalmente porque su accionar se limita al cumplimiento de tareas, mas no a proveer de mecanismos u

opciones financieras a la gerencia, que le permita manejar un criterio de negocio integral.

- Aplicar de manera diligente las estrategias competitivas que se acoplen al modelo de empresa, filosofía empresarial, nivel de inversión, participación económica, segmentación de mercado y comportamiento organizacional.
- Finalmente, se recomienda al hotel que se maneje una asociación programada con instituciones públicas del cantón, dedicadas a mejorar la actividad turística para obtener líneas de fomento que permita mejorar y crecer a la empresa; de la misma manera, generar alianzas estratégicas con servidores turísticos de otros subsectores (operación, transportación, entre otros) para mejorar y ampliar su actuación de mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ▶ INFOPLAN
- ▶ ANGULO, G. *Gerencia competitiva de la posada turística*. México, D.F., Editorial Trillas, 2006.
- ▶ ANTÓN CLAVE, Salvador. *Planificación Territorial del Turismo*. Barcelona, Editorial UOC, 2005.
- ▶ BOULLON, R. *Planificación del espacio turístico*. 2da. ed. México, D.F., Editorial Trillas, 1990.
- ▶ BRITT, Stevart. *Cómo se comportan los consumidores/psicología del gasto*. Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1962.
- ▶ CÁRDENAS, F. *Proyectos turísticos: localización e inversión*. México, D.F., Editorial Trillas, 1994.

- ▶ DOMINGUEZ, Dionisio. ULLAURI, Narcisa. *Glosario Turístico*. 2da. ed. Cuenca – Ecuador, Universidad del Azuay, 2005.
- ▶ GARCIA, Fernando. *Investigación de Mercados*. 2da. ed. Bilbao, Editorial Deusto, 1975.
- ▶ GIL ESTALLO, María de los Ángeles. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. 7ma. ed. Madrid, Editorial ESIC, 2007.
- ▶ JAY, Ros. *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes/serie de gerencia práctica: marketing*. 1ra. ed. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 2001.
- ▶ KOTLER, P. *Dirección de Marketing*. 2da. ed. México, D.F., Editorial Limusa, 1999.
- ▶ KOTLER, Philip. BOWEN, John. MAKENS, Rufin- Moreno. REINA PAZ, María Dolores. COAUTS, BELLO, Cristina. VELASQUEZ, Elena. *Marketing para turismo*. 3ra. ed. Madrid, Editorial Pearson Practice Hall, 2004.
- ▶ HERNÁNDEZ, E. *Planificación Turística: Un Enfoque Metodológico*. México, D.F., Editorial Trillas, 1982.
- ▶ MOLINA, S. RODRÍGUEZ, S. *Planificación integral del turismo*. 2da. ed. México, D.F., Editorial Trillas, 1991.
- ▶ MORENO-LUZON, María D. *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid, Editorial Practice Hall, 2001
- ▶ SCHMITT, Conrad J. *Turismo y Hostelería*. México, D.F., Editorial Mc.Graw Hill Professional, 1993

ANEXOS:

FORMATO DE ENCUESTA

- f. **¿En su opinión la actividad turística en el cantón Paute demuestra?:**
 - i. Crecimiento (Mayor Número de Turistas, Excursionistas y Visitantes)
 - ii. Desarrollo (Mayor Número de Negocios Turísticos)
 - iii. Estancamiento
 - iv. No demuestra variación
- g. **¿Considera Usted que la actividad de alojamiento turístico es redituable económicamente en función del nivel de visitación turística que presenta el cantón?:**
 - i. Sí
 - ii. No
- h. **¿Piensa Usted que la competencia empresarial en el sector de alojamiento le ha generado problemas de mejoramiento en su actividad?:**
 - i. Sí

- ii. No
- i. **¿En su opinión, cuáles son los factores de mayor importancia que toman en cuenta los clientes al momento de optar por una empresa de alojamiento?:**
 - i. Precio
 - ii. Calidad en el Servicio
 - iii. Servicios Complementarios
 - iv. Accesibilidad
- j. **¿Para Usted cuáles son los aspectos que limitan el desarrollo turístico en el cantón Paute?:**
 - i. Promoción del Destino
 - ii. Apoyo Gubernamental
 - iii. Profesionalización del Sector Turístico

FOTOS HOTEL ARZUBA:

FOTO PANORAMICA DE HOTEL





FOTOS DEL LOBBY



FOTO DE LA SUIT



FOTO DE LA SUIT DEPARTAMENTO

