

# **Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la  
Educación**

**Escuela de Turismo**

**“DISEÑO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS DEL CENTRO  
INTERNACIONAL DE RENDIMIENTO EN ALTURA”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Turismo**

**Autor: Mayra V. Barros Flores  
Ma. Daniela Guamán Merchán**

**Director: Mst. Heriberto López Rodríguez**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

## INTRODUCCIÓN

El incremento de deportistas élites en el Ecuador y las ventajas de una geografía variada con ambiente atmosférico bajo en contaminación con los que cuenta especialmente la ciudad de Cuenca, han permitido crear un Centro de Entrenamiento en Altura destinado a cubrir las más básicas necesidades del deportista (entrenar, alimentarse y recuperarse, bajo ciertos parámetros científicos) que está ubicado en el Complejo Deportivo de Totoracocha, a pocos minutos de distancia del Centro histórico de la Ciudad.

Tomando en cuenta la magnitud del Centro, hemos considerado necesario, realizar un diseño administrativo que facilite el manejo de los servicios de alojamiento, alimentación, servicios complementarios y adicionales, con el fin de encaminar el proyecto a un nivel competitivo no solamente en el ámbito deportivo, sino también en cuanto a la calidad de los servicios.

Para esto, se ha dividido el proyecto en cuatro capítulos:

**En el primer capítulo**, se encontrará el marco teórico el cual nos sirvió de apoyo en la conceptualización de términos administrativos, hoteleros y otros ámbitos como los legales.

**En el segundo capítulo** está desarrollada nuestra propuesta organizacional, que creemos importante considerar en el Centro de Alto Rendimiento.

**El tercer capítulo** cuenta con la determinación de los servicios que se dará en el C. A. R. (Centro de Alto Rendimiento) en relación al alojamiento, alimentación y servicios complementarios, así como también las funciones del personal administrativo y de Servicio.

Y **un cuarto capítulo** en el que se hablará de servicios adicionales como la planificación de prácticas deportivas dentro de espacios turísticos y la creación de un Centro de Información Turística que creemos importante implementar dentro de las Instalaciones del C.A.R.

# **DISEÑO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS EN EL CENTRO INTERNACIONAL DE RENDIMIENTO EN ALTURA**

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO**

##### **1.1.1 Concepto de Deporte De Alto Rendimiento**

Se entiende por Deporte de Rendimiento, el conjunto de actividades mediante las cuales se persigue mejorar el rendimiento deportivo competitivo, a través de un proceso de entrenamiento sistemático y organizado hasta alcanzar niveles superiores en el concierto internacional

El programa **Deporte de Alto Rendimiento** debe incluir actividades de planificación, organización, asesoría, ejecución, supervisión y evaluación sistemática de los procesos para lograr los objetivos trazados.

##### **1.1.1.1 OBJETIVOS:**

###### **a.- Aumento del deporte Competitivo**

Consiste en incentivar al mayor número de personas de diferentes edades a la práctica deportiva competitiva organizada. (Niveles Regional y Nacional).

### **b.- Logro del Rendimiento Superior (Alta Competencia)**

Se relaciona con la búsqueda de resultados sobresalientes en el sistema deportivo internacional, mediante procesos de detección, selección, formación y preparación de los atletas de alta competencia, basándose en criterios científicos, asistencia integral al deportista y una planificación deportiva a corto, mediano y largo plazo.

## 1.1.2 EL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO EN ALTURA DE LA CIUDAD DE CUENCA



FACHADA FRONTAL  
(CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO)  
Cuenca - Ecuador

**Fuente:** Federación Deportiva del Azuay

Uno de los objetivos planteados por el actual Directorio de la Federación Deportiva del Azuay, ha sido la construcción del Centro de Alto Rendimiento en Altura; pues en varios foros deportivos se venía hablando sobre la necesidad de que Cuenca, ubicada al sur del Ecuador, a 2.500 metros sobre el nivel del mar, con 599.546 habitantes, declarada "**Patrimonio Cultural de la Humanidad**", considerada como la Ciudad Deportiva del Ecuador por ser la cuna de campeones bolivarianos, sudamericanos, panamericanos, mundiales y olímpico, cuenta con un sitio de entrenamientos de calidad; pues su ubicación geográfica, su temperatura (17º centígrados de promedio), su tranquilidad, ciudad con todas las comodidades del mundo moderno, con clima primaveral y con bajo nivel de contaminación, son los fundamentos más propicios para tener un laboratorio natural destinado al entrenamiento deportivo en altura. Además del deporte, el turismo, las artesanías, el ingreso de divisas, etc. Serían otras de las ventajas que tendrían la región y el país.

El Centro de Alto Rendimiento en Altura de la Ciudad de Cuenca, siempre ha sido una aspiración del deporte azuayo, y ahora, la primera etapa de esta obra es una gran realidad que enorgullece a todos. Se encuentra emplazado en el Complejo Deportivo de Totoracocha.

El Centro de Alto Rendimiento en Altura de Cuenca tiene que convertirse en un lugar estratégico del deporte para que vengan los mejores deportistas a nivel internacional. Cuenca es una ciudad privilegiada, porque se puede llegar en pocos minutos a 4000 metros de altura, bajar a 1000 metros a un hermoso valle a corta distancia de Cuenca y descender a nivel del mar en pocas horas. Cuenca será también un polo de desarrollo deportivo.

Además, la ciudad cuenta con instalaciones e implementación deportiva de primer orden, que se han sido utilizados para varios eventos internacionales de importancia, entre ellos los X Juegos Bolivarianos en 1985 y los VI Juegos Sudamericanos en 1998.

Uno de los principales aspectos que se ha considerado es que el Centro sea un lugar destinado también a la investigación científica. A través de convenios con las Universidades e instituciones locales, se tiene previsto el aporte de profesionales especializados en medicina del deporte, laboratorio clínico, fisioterapia, masaje, rehabilitación, nutrición, psicología, etc.

*Archivos Federación Deportiva del Azuay  
Año 2004*

### **1.1.2.1 Instalaciones:**

A continuación detallaremos los servicios con los que contará el Centro que lo llegará a ubicar como un hotel de primera categoría, ya que cuenta con una capacidad de 428 personas ubicadas en cómodas 189 habitaciones dobles y 16 suites:

- En los exteriores del Centro estarán ubicados amplios parqueaderos, que además contará con un sistema electrónico de barras con el fin de controlar el ingreso de los usuarios.
- Auditorio, con capacidad para 350 personas que cuenta con dos salidas de emergencia ubicadas en las partes laterales del local.

#### **a. Planta Baja**

- Área Administrativa: - Gerencia
  - Contabilidad
  - Secretaría
- Recepción
- Sala de Prensa
- Sala de Internet
- Sala VIP
- Sala de Reuniones
- 5 Almacenes
- Centro de Información Turística
- Cocina
- Comedor para 300 personas
- Cabinas Telefónicas
- Área de Lavandería y Tintorería
- Área Deportiva: - Piscina Semi-olímpica
  - Sauna y turco
  - Hidromasajes
  - Sala Multifuerza
  - Vestidores para Hombres y Mujeres
  - Sala de Entrenadores
  - Snack.
- En la Planta Baja se adecuarán las 13 habitaciones dobles para los deportistas especiales.

### **b. Primera Planta Alta**

- 48 habitaciones dobles
- Vestíbulo Central

### **c. Segunda Planta Alta**

- 50 habitaciones dobles
- 4 Suits

### **d. Tercera Planta Alta**

- 42 habitaciones dobles
- 4 Suits

### **e. Cuarta Planta Alta**

- 36 habitaciones dobles
- 4 Suits

### **f. Quinta Planta Alta**

- 4 Suits

### **g. Última Planta**

Considerando la ubicación del lugar, en esta planta se adecuará una cafetería ya que cuenta con una agradable vista a la ciudad.



## 1.2 ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA

Es una actividad económica que ofrece bienes y servicios entre los que constituyen los atractivos turísticos, los servicios que complementan los mismos, siendo alimentación, hospedaje, transporte y esparcimiento.

La administración privada, orienta su actividad a satisfacer necesidades particulares, aunque su servicio trascienda a la colectividad

### 1.2.1 ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

PLANIFICAR	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fijar los Objetivos</li><li>- Programar los recursos</li><li>- Presupuestar los programas</li></ul>
ORGANIZAR	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definir Responsabilidades</li><li>- Asignar Medios</li><li>- Establecer sistemas de Trabajo</li></ul>
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definir Necesidades y Tareas.</li><li>- Selección del personal.</li><li>- Formar y Motivar</li></ul>
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toma de Decisiones.</li><li>- Comunicación</li><li>- Motivación y Coordinación</li></ul>
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metas.</li><li>- Programas</li><li>- Resultados</li></ul>

**Fuente:** Dr. Dionisio Domínguez, Material de estudios, sexto ciclo. (U.D.A.)

## **1.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES Y ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA**

**a.- Función de Seguridad.-** Se refiere en afiliar a todo el personal a un seguro y de igual manera tener asegurados todos los bienes materiales que posee la empresa. La empresa en general tiene que estar asegurada.

**b.- Función Jurídica y Legal.-** Es establecer una persona jurídica y natural que represente a la empresa. Cubrir todos los requerimientos de la ley exigidas por el Ministerio de Turismo y someternos a un marco legal dado por las autoridades.

**c.- Función Contable.-** El contador llevará un control de todos los ingresos y egresos de la empresa y será un representante para el Sistema de Rentas Internas, cancelando todos los impuestos necesarios.

**d.- Función Comercial-** Es el encargado de estudiar el mercado del Turismo, luego de la cual, podrá elegir los destinos turísticos para que sean promovidos y serán el objetivo de nuestro trabajo. Se encarga de fijar los precios para que sean adaptables para todos

**e.- Función de Relaciones Públicas.-** Se encarga en instruir a todo el personal con cursos y talleres de Relaciones humanas y públicas. Se encargará de hacer marketing por medio de la publicidad, con propaganda, prensa escrita, radio o televisión.

**f.- Función Financiera.-** La empresa es financiada por los socios quienes aportarán con un porcentaje equivalente, salvo que existan gastos imprevistos por los socios, se solicitarán créditos a corto, mediano o largo plazo a los bancos privados.

**g.- Función Técnica.-** La empresa tendrá toda la tecnología de punta necesaria y el personal capacitado para el uso de este, como una red de informática (Internet, mail, fax, impresora, teléfonos) con los servicios necesarios.

### **1.3 LEGISLACIÓN TURÍSTICA**

Comprende toda la codificación legal que regula el desarrollo de las actividades turísticas y el que hacer turístico nacional. Su función es la administración, la organización, la promoción, el desarrollo, el control y fomento del turismo.

La Ley especial de desarrollo turístico está en vigencia desde el 28 de Enero de 1997 y es el cuerpo legal que manifiesta las actividades, servicios y funciones que se le otorgue al turismo en el Ecuador.

La Actividad Turística es desarrollada por personas naturales o jurídicas llamados operadores turísticos que se dedican de forma habitual a la prestación de servicios lícitos para satisfacer las necesidades del turista previo el cumplimiento de Ley.

#### **1.3.1 ORDENAMIENTO JURÍDICO PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA**

El Ordenamiento Jurídico que regula la actividad turística en el Ecuador, está constituido por toda la legislación y su aplicación jerárquica comenzando por las disposiciones constitucionales, hasta las resoluciones que regulan su operación.

El contenido de esta legislación está en el Cuerpo Normativo

#### **1.3.2. LEYES ESTABLECIDAS POR EL REGISTRO OFICIAL**

##### **Hoteles**

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 corresponda, 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; y,
- c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones.

**Art.-9 Hoteles de cinco y cuatro estrellas.-** Los hoteles de cinco y cuatro estrellas deberán además cumplir con lo siguiente:

- a) Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de los clientes;
- b) Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos;
- c) Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 59, deberán existir en estos establecimientos cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas, a razón de una por veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas. De los efectos introducidos en dichas cajas fuertes, no será responsable el alojamiento salvo que hubiere dolo por parte de éste o de sus empleados.
- d) Poseer instalaciones y maquinarias propias para el lavado y secado de ropa; y,
- e) Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche.

**Art, 10.-Servicios en los hoteles de cinco estrellas.-**Los hoteles de cinco estrellas deberán contar con los siguientes servicios:

a) De recepción y consejería que estarán atendidos por personal experto y distinto para cada uno de estos servicios.

El jefe de Recepción y el Primer Conserje conocerán, además del español, dos idiomas de los cuales uno deberá ser el Inglés, los demás recepcionistas y conserjes, incluso los que presten servicio durante la noche, hablarán el idioma inglés además del español,

El portero del exterior, los ascensoristas, los mozos de equipajes. botones y mensajeros, dependerán de la consejería;

b) De pisos, para el mantenimiento de las habitaciones así como su limpieza y preparación, que estará a cargo de una Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de piso, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento. Habrá como mínimo una camera por cada doce habitaciones.;

c) De habitaciones que deberá tener personal encargado de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinte cuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas.

El Servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido por un Mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios.

El Mayordomo o Jefe de Servicio de Habitaciones deberá conocer, además del español, el idioma inglés.

d) De comedor, que estará atendido por el “Maitre” o Jefe de personal necesario según la capacidad del alojamiento, cuidando que las estaciones del comedor no excedan de cuatro mesas. Los jefes de comedor deberán conocer, además del español, el idioma inglés.

Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana.

En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cinco o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

e) Telefónico, en el que existirá una central de por lo menos diez líneas, atendidas permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz; los encargados de este servicio deberán conocer además del español, el idioma inglés.

f) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería de alojamiento;

Esta dependencia deberá contar con lavadoras automáticas con capacidad mínima de una libra por habitación; y,

Médico debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera.

En los hoteles ubicados en la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno.

*Ley de Turismo  
De la República del Ecuador  
2004*

## 1.4 MARKETING

La definición de Marketing más extendida nos dice que es el Estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

El concepto académico del Marketing incluiría hoy en día las siguientes ideas fundamentales:

- La dirección de Marketing es una función de las empresas incluida en su planificación estratégica.
- Las cuatro actividades fundamentales para el desarrollo de la función anterior giran en torno a decisiones sobre productos, precios, comunicación y distribución.
- El intercambio no subyace sólo en los bienes y servicios, sino que se incluye cualquier clase de intercambios de valores, lo que implica ampliar el objeto del Marketing más allá de lo meramente económico.

**La satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores debe situarse por tanto en el mismo nivel que la consecución de los objetivos de las organizaciones**

## **CAPITULO II**

### **2. PARÁMETROS ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACIONALES**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO A NIVEL INTERNACIONAL**

“El rendimiento de los deportistas en las confrontaciones internacionales importantes, como los Juegos Olímpicos, Campeonatos Mundiales, Juegos y Campeonatos Panamericanos, Iberoamericanos, entre otros, constituye el principal fundamento del desarrollo de una política específica orientada hacia el deporte de Alto Rendimiento.

En el escenario deportivo internacional sólo logran destacar algunos, probablemente con condiciones físicas y psíquicas especiales, además de tener una preparación realizada basada en esfuerzos individuales y con el apoyo de instituciones. En las categorías menores (infancia y adolescencia) se observa un rendimiento relativamente homogéneo en las participaciones en eventos nacionales e internacionales, con un apoyo discreto a dichos procesos.

Sin embargo en las edades de la post – pubertad y madurez, cuando se debe obtener el rendimiento superior en la mayoría de los deportes, los resultados deportivos tienen dependencia directa del apoyo estatal y privado, en el marco de una política nacional coherente, sistemática e integral.

A pesar de que en otros países hay una participación relativamente numerosa en actividades deportivas para niños, se evidencia una deserción progresiva y masiva en las edades de la adolescencia, de tal manera que en la madurez pocos permanecen en la práctica del deporte, competitivo, debido posiblemente a deficiencias de un sistema preciso de detección, selección, formación y preparación de los deportistas, además de una organización deportiva no adecuada, pero fundamentalmente al Sistema Educativo Nacional, que no permite compatibilizar los estudios superiores con el deporte de alto nivel.



Dado que el deporte de Alto Rendimiento como Proceso, involucra una serie de etapas que van desde la iniciación deportiva (edades tempranas), pasando por las etapas de perfeccionamiento y especialización, hasta llegar al Alto Rendimiento (máxima expresión del resultado deportivo de un atleta en una época determinada de su carrera deportiva), la política deportiva a desarrollar debe involucrar acciones en las edades de la infancia y adolescencia, en la pre – pubertad (coincidentes con diferentes etapas de crecimiento y desarrollo), el sistema de detección y selección de los talentos deportivos, el deporte escolar en sus diferentes etapas, la capacitación, formación y perfeccionamiento de los técnicos, entrenadores y recursos humanos en general, ligados al proceso del alto rendimiento y a las ciencias del deporte.

Además de lo anterior, se debe dar especial importancia a la infraestructura deportiva para el Alto Rendimiento en el país (de lo cual se carece en cantidad y calidad adecuada), materiales e implementación deportiva.

**En este escenario, es importante que los lineamientos políticos avancen con mayor velocidad y puedan resolver temas tales como:**

1. Desarrollo de la actividad física escolar.
  2. Organización deportiva local, nacional e internacional.
  3. Sistematización del proceso de formación y preparación de los deportistas.
  4. Sistematización del proceso de detección y selección de los talentos deportivos y formación y preparación de los atletas de alta competencia.
- Pirámide del deporte de alta competencia
5. Acondicionamiento de los Centros de preparación local, nacional e internacional.
  6. Obtención de los recursos financieros para la preparación y participación en eventos nacionales e internacionales.

7. Formación de recursos humanos y mejoramiento
8. Profesional de los entrenadores, dirigentes, personal técnico, profesionales de las ciencias del deporte
9. Investigación y desarrollo tecnológico
10. Inserción de los deportistas en declinación a la sociedad”

*Centro de Alto Rendimiento  
Chile - 2002*

## **2.2 MISIÓN / VISIÓN**

### **a. MISIÓN**

Crear un diseño administrativo que permita en los primeros años, una efectiva dirección del Centro de Alto Rendimiento (Cuenca - Ecuador), mediante la aplicación de normas y políticas que permitan un óptimo desarrollo para el cumplimiento de las exigencias de los deportistas usuarios

### **b. VISIÓN**

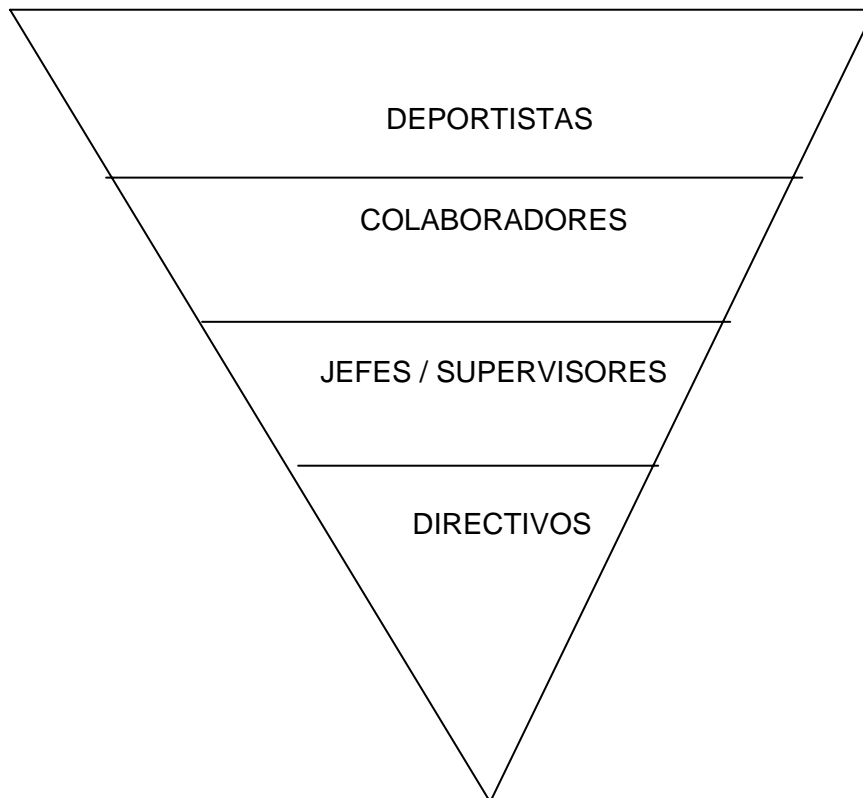
Constituirnos como una empresa sólida, confiable y capaz alcanzar un alto grado de competitividad con Centros de Alto Rendimiento de otros países, brindando servicios de excelente calidad.

2.3. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN DEL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO EN CUENCA - ECUADOR  
2.3.1 MAPA ESTRATEGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL C.A.R.



## 2.3.2 COMPARACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

### PIRAMIDAL INVERTIDA

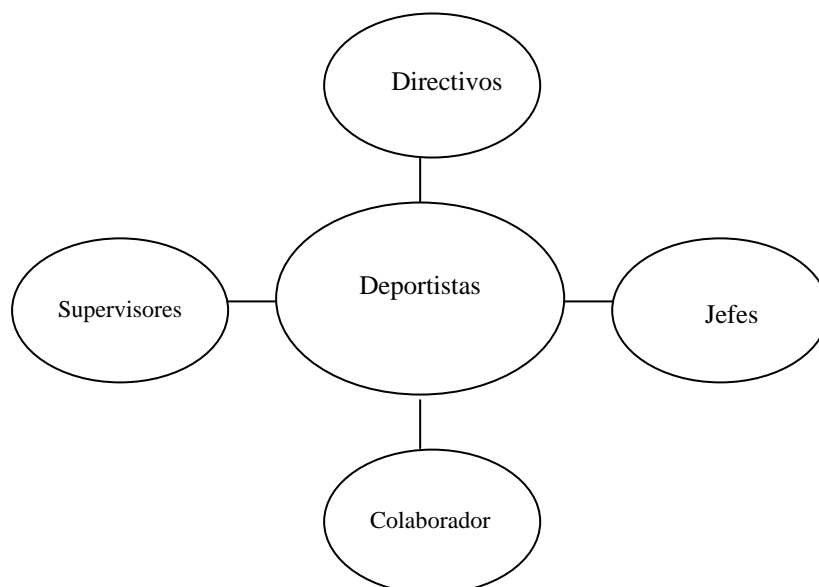


**Elaborado por:** Mayra Barros  
Daniela Guamán

Este tipo de estructura incluye al usuario que en este caso es el deportista como el “norte” o fundamento de una organización empresarial.

Sin embargo, existe hoy en día una nueva estructura en la que cada una de las áreas que tenga el Centro de Alto Rendimiento, va dirigido a un mismo objetivo “deportistas de élite”.

A continuación se detalla la nueva **estructura organizativa horizontal o plana**.



**Elaborado por:** Mayra Barros  
Daniela Guamán

Aunque como la anterior estructura el punto clave era la satisfacción del deportista, en esta estructura llamada “plana”, todos los departamentos tendrán como objetivo central, la satisfacción del deportista.

## **2.4. ELECCIONES DE CONDUCTA PARA LA ALTA ADMINISTRACIÓN**

Los líderes tienen que determinar continuamente su comportamiento personal. En cualquier actividad importante deben elegir las tareas que ellos mismos van a *realizar*, las tareas que deben *administrar* personalmente, y las tareas para las cuales crearán estructuras “administrativas” y les asignarán recursos, es decir, que ellos *administrarán la administración*, para que se pueda alcanzar el éxito deseado, que en este caso se trata de manejar las actividades comerciales del Centro de Alto Rendimiento y transformarlas en una empresa sólida para el deportista.

### **2.4.1 ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

Aparentemente es un problema insoluble en el mundo caracterizado por cambios constantes en el orden tecnológico, cultural, social económico y personal. La presión, la ansiedad y la seguridad, parecen ser el efecto neto que todos ellos ejercen sobre empleados y cuadros de dirección. Lo anterior alcanza su clímax cuando el entorno está plagado de las dificultades objetivas y subjetivas que caracterizan la situación económica de nuestro país, donde el turismo está llamado a ser el renglón más importante por su efecto multiplicador para el desarrollo de la sociedad en el logro de sus grandes empeños.

Parecería, que solo puede lograrse tales empeños cuando existe una cultura organizacional donde estrategias, procesos y personal, sean dirigidos por una visión, propósito y conjunto de valores comunes, o lo que es lo mismo, una "Administración por Valores". Esta dirección es una herramienta de liderazgo, basada en tratar una triple finalidad:

- ❖ Absorber complejidad
- ❖ Orientar el desarrollo estratégico y;
- ❖ Generar compromiso.

La idea central, es que parte de una Filosofía de Calidad que está basada en que si queremos cumplir con la misión de alcanzar la excelencia en el servicio del Centro de Alto Rendimiento y ser participantes de eventos y congresos deportivos internacionales, es decir, si se quiere satisfacer al deportista usuario, hay que trabajar ante todo y en primer lugar con los empleados. Su idea es proyectarse de adentro hacia afuera (como se puede observar en la pirámide de organización propuesta anteriormente).

El núcleo central de esta filosofía son los valores y a partir de ellos gira todo lo que es llamado como "Modelo de Gestión del Hotel", siendo el centro los valores que proyectan, giran a su alrededor la Misión, Visión y los Objetivos, El Plan Estratégico, las Políticas, el Control de los Recursos Financieros, los Estándares de Desempeño, la gestión de Recursos Humanos, el Benchmarking y La Atención al Cliente.

Hay tres valores que son claves: *Ser Ético, Ser Sensible y Ser Rentables.*

En este sector de trabajo que es tan competitivo, no se puede operar sin una determinada ética, sensibilidad y condición ante los clientes. Solo estos dos valores le dan ventaja distintiva significativa pero, para lograrlo hay que trabajar con la gente, ya que un discurso no puede ser de ética y sensibilidad si su acción o forma de actuar es opuesta. En un enfoque sistemático todas las partes deben interactuar entre sí.

La comunicación que de forma sistemática se debe establecer en el Centro con los trabajadores, donde se tiene que profundizar y discutir, no solo de resultados sino de actitudes y conductas de los hombres (que reflejan o no el nivel de compromiso con la organización), son incuestionablemente auditorias de valores, aún cuando no reciban ese nombre en la conceptualización de políticas.

En los Consejos de Dirección se polemiza sistemáticamente sobre la calidad y su filosofía como tema recurrente ( ya que debe constituir el valor agregado que distinga a la organización), la responsabilidad y el compromiso individual, la auto imagen, la perspectiva creativa, la comunicación y las barreras subjetivas que le puedan mutilar el excesivo ego en algunos directivos y la autoridad

erróneamente ejercida, el trabajo en equipo y los valores compartidos, como diferencia competitiva reconocida de la organización, con respecto al entorno, y que debe tener una marcada influencia en la toma de decisiones.

Se enfoca el marketing interno, dentro de la filosofía de la calidad, como una herramienta cotidiana de trabajo, lo que garantizará empleados satisfechos orgullosos de su sentido de pertenencia a la organización y consciente de la incidencia que esto tendrá en la felicidad del cliente externo (deportista) y su nivel de retención.

#### **2.4.2 ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO: TAREAS Y ACTIVIDADES.**

Los directivos tienen la misión de definir las actividades que se van a realizar y las diferentes personas que se encargarán de hacerlo

##### *Identificación de tareas*

- ❖ Realizar un estudio de la situación futura o condición que se desea alcanzar.
- ❖ Recopilación de datos de los trabajadores para saber cuáles son sus condiciones profesionales y cuáles podrían ser sus posibles funciones dentro del CAR.
- ❖ Asignación de funciones, de acuerdo a cada departamento del Centro.
- ❖ Declaración formal de las metas que se desean alcanzar (ofrecer una excelente atención al deportista usuario).
- ❖ identificación y asignación de recursos especiales de expertos y asesores. (nacionales y extranjeros)

#### **2.5 DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD**

“La organización crea una relación entre ejecutivos y subordinados y una variedad de departamentos, que frecuentemente están interrelacionados. Por lo expuesto es de vital importancia que estas relaciones estén bien definidos y claramente comprendidos.



Como elemento básico de este proceso debemos tener en cuenta que cuando un directivo delega una tarea a un subordinado se produce un cambio tanto en la autoridad como en la responsabilidad. Estos conceptos, por su "intangibilidad" deben ser estudiados en detalles, analizando su inserción dentro del proceso de delegación. Por ello examinaremos los límites que deben y pueden darse a la autoridad delegada".

*LÓPEZ, Heriberto*  
*Material de Clases*  
*Octavo Ciclo Universidad del Azuay*  
*2005*

## **2.6 EL ÉXITO QUE PUEDE ALCANZAR EL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO MEDIANTE LA COMUNICACIÓN.**

Cuando nosotros comunicamos, estamos tratando de establecer "algo en común con alguien", es decir, intentamos compartir una información, una idea, una actitud. Esto es de vital importancia para el perfecto desarrollo de las actividades del Centro de Alto Rendimiento, ya que todos los departamentos, ya sea de Alimentos y Bebidas, Ama de Llaves, Recepción, etc., tendrán que mantenerse conectados para poder conocer la realidad que presente el Centro diariamente.

Además, la comunicación será un importante aspecto para el desarrollo de trabajo en equipo, que es la mejor manera de brindar un servicio de calidad.

## **2.7 FUNCIONES DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE SERVICIO**

Para un buen desarrollo de las actividades en el Centro de Alto Rendimiento, hay que administrar varias actividades que en combinación con el esfuerzo y la calidad del servicio, darán los resultados esperados; para ello se deberá:

- Definir las tareas que hay que realizar:

Tomando en cuenta todos y cada uno de los departamentos existentes en el Centro de Alto Rendimiento.

- Crear estructuras administrativas destinadas a realizar esas tareas:

Aquí se elegirán los jefes departamentales de acuerdo con el perfil del trabajador que nos impondremos.

- Desarrollar estrategias para obtener el indispensable compromiso de actores claves:

Crear una política que comprometa a los altos ejecutivos a otorgar incentivos a los empleados que mejor se desempeñen en sus funciones.

- Desarrollar el trabajo en equipo y el poli funcionalismo

Preparar a los trabajadores, para que puedan desempeñar cualquier otra actividad dentro del C.A.R. por cualquier eventualidad.

- Diseñar estrategias de comunicación entre los empleados:

Realizar reuniones mensuales que permitan a los jefes departamentales la recepción de quejas o recomendaciones para un buen desarrollo de las actividades.

- Destinar recursos específicos, expertos y asesores a ayudar en la administración del CAR.:

Dar capacitación y asesoría con expertos vinculados con el manejo de áreas de servicio al deportista, como por ejemplo en el departamento de cocina, contar con el apoyo de un nutricionista que ayude a la elaboración del menú que se ofrecerá al deportista usuario.

## **2.8 ESTRATEGIAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.8.1 FIJACION DE METAS**

Las metas han sido fijadas en los siguientes plazos de la ejecución del proyecto.

#### **a. Corto Plazo**

- Realizar convenios con Áreas Naturales, Parques Nacionales (Como el Parque Nacional El Cajas), para que se puede dar un descuento a los deportistas que quieran entrenar en la zona.
- Comercializar los servicios del CAR a nivel nacional.
- Trabajar conjuntamente con algunos sitios de interés cultural como museos, centros de exposiciones, etc., para brindar a los deportistas y/o acompañantes, actividades de recreación.
- Enaltecer la imagen de la Federación Deportiva del Azuay, de la Ciudad de Cuenca, y de la provincia del Azuay a nivel nacional e internacional, en la realización de eventos deportivos.
- Apoyar el desarrollo académico de estudiantes tanto de turismo como de cultura física, de universidades locales para la realización de prácticas y pasantías en el Centro de Alto Rendimiento.

#### **b. Mediano Plazo**

- Consolidar al Centro de Alto Rendimiento en el Ecuador como una empresa competitiva a nivel latinoamericano, no solamente en el ámbito deportivo, sino también turístico

### **c. LARGO PLAZO**

- Constituirnos como una empresa sólida, confiable y capaz alcanzar un alto grado de competitividad con Centros de Alto Rendimiento de otros países, brindando servicios de excelente calidad. (2015)

## **2.9 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS (FODA)**

### **a.- Fortalezas** (impulsar)

- 1) Primer Centro Internacional de Rendimiento en Altura en el país que brindará servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y servicios complementarios y adicionales que dará seguimiento a la preparación deportiva de los atletas.

Estrategias:

- Establecer las condiciones organizativas y de dirección para el desarrollo de esta actividad.
- Diseñar programas y convenios para comercializar los servicios del Centro de Alto Rendimiento

### **b.- Oportunidades** (Explotar)

- 1) Mercado objetivo y segmentado (deportistas)

Estrategia:

- Trabajar conjuntamente con Comités y Federaciones deportivas de otros países y ciudades para brindarle los servicios al deportista usuario a que se prepare en las instalaciones del C.A.R.

2) Poca competencia a nivel Sudamericano en cuanto a instalaciones similares.

Estrategia:

- Propiciar un calendario de eventos deportivos durante el año que sea atractivo en el plano nacional e internacional

### **c.- Debilidades** (Eliminar)

1) Nivel técnico de entrenadores nacionales y regionales es bajo con relación a las expectativas del CAR.

Estrategia:

- Preparar con la colaboración internacional a especialistas y entrenadores nacionales y de la Región para poder responder a las exigencias del CAR.

2) La imagen del país en materia deportiva no es una imagen reconocida como potencia deportiva internacionalmente

Estrategia:

- A partir del calendario de eventos preparar a los futuros deportistas nacionales y ocupar un lugar de reconocido prestigio a nivel internacional en las diferentes disciplinas deportivas.

### **d.- Amenazas** (evitar)

1) A nivel latinoamericano existen otros centros de Alto Rendimiento que cuentan con resultados

Estrategia:

- Brindar servicios en el CAR. único en el Ecuador que sean superiores a los ya existentes, buscando la diferencia en la calidad y en las potencialidades que brinda la región del Azuay dentro del mapa latinoamericano.

2) El Estado no garantiza una política social sostenible que contribuya al desarrollo de una población activa que sirva de cantera para los futuros deportistas que debemos preparar en el CAR.

Estrategia:

- Participar con organizaciones sociales civiles a fin de que se establezcan cambios a nivel nacional de la política social sostenible.

## **2.10. FIJACIÓN DE POLÍTICAS DEL CENTRO**

Para la Administración del Centro de Alto Rendimiento contaremos con tres políticas indispensables para su organización

Una dirigida a la administración del Centro, la cual debe garantizar las diferentes etapas de dirección para su funcionamiento.

La segunda corresponde al funcionamiento como Instalación que brinda servicios de Alojamiento y Alimentación, en la cual se debe garantizar los estándares de calidad acorde con los precios que se fijen en el Centro de Alto Rendimiento.

La tercera está dirigida a un diseño para la comercialización de los diferentes servicios que se pueden brindar en el Centro tales como: Auditorio, piscina semi-olímpica áreas de sauna y turco, hidromasajes, gimnasio, multifuerza, bar., establecimientos comerciales, área médica, parqueadero, etc.

## 2.11. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

### 2.11.1. PROCESO CONTABLE

Para facilitar el trabajo del registro, control e interpretación de datos, es necesario establecer en el Centro de Alto Rendimiento, un programa computarizado que permita un control efectivo de los diferentes movimientos financieros del Centro de Alto Rendimiento, tomando en cuenta que la Contabilidad es un elemento básico y vital en todos los servicios de alojamiento moderno.

Además en el Centro de Alto Rendimiento se contará con un auditor que supervise el trabajo del departamento de contabilidad, el cual se dividirá en cuatro categorías:

- Ingresos
- Egresos
- Nóminas
- Informes Estadísticos

a) **Ingresos:** Se referirá al activo circulante, ya sea en documentos o en efectivo por conceptos de servicios prestados a los huéspedes del Centro. Al concluir las operaciones de cada día, se necesitará un resumen completo del tipo y la cantidad de negocios realizados, departamento por departamento, y para un mejor manejo del consumo de servicios de cada deportista, se creará un sistema hotelero que consistirá en el control mediante unas tarjetas, de esta manera, se estará descartando casi por completo todo el papeleo y se guardará la información en una red de datos.

b) **Egresos:** Se refiere al manejo de las erogaciones. Todas las adquisiciones hechas por el Centro de Alto Rendimiento, deberán ser registradas, certificadas y pagadas. Considerando que en los hoteles grandes, se cuenta con un gerente de compras y todas las adquisiciones se hacen por su conducto, el CAR, realizará las suyas de igual manera

c) **Sueldos y Salarios:** Este campo incluye la preparación y pago de sueldos y salarios, servicios recibidos, comisiones, etc.

Tomaremos en cuenta que en la Industria Hotelera se suele pagar dos veces al mes, para realizar los pagos a los empleados del Centro de Alto Rendimiento (de acuerdo con las políticas de la empresa), el período de la nómina es por lo general del día 1 al 15 y del día 16 al 30. El encargado de nóminas calculará el pago bruto para cada empleado. Asimismo, deberá calcular y registrar todas las deducciones, así como la cifra neta de pago.

Esta información deberá aparecer en los talonarios de cheques, en el registro de salarios individuales y en la hoja de resumen de nóminas.

El período más activo en la oficina de contabilidad se inicia al comenzar cada mes, puesto que se cierran los libros a final de mes y es preciso preparar a continuación los estados financieros. Los tres estados principales son los de Utilidades Departamentales, el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General.

d) **Informes Estadísticos:** El siguiente paso, después de preparar los estados financieros, es la recopilación de informes estadísticos; el número de tipo de informes puede variar, pero lo más común es: la comparación de períodos de habitaciones, alimentos y bebidas, tanto en costo como en porcentajes.

Las comparaciones de los informes estadísticos, que son las más importantes para el análisis y toma de decisiones son:

- Los datos del mes con el mes anterior
  - Los datos acumulados hasta la fecha con el mismo periodo del año anterior.
  
  - Los datos del mes comparados con el mes del año anterior.
  
  - Los datos del mes acumulado a la fecha contra los datos presupuestados.
- También se obtienen informes semejantes para los departamentos de alimentos y bebidas



Un segundo grupo de informes es el que se refiere a las estadísticas de habitaciones, alimentos y nóminas.

Por otra parte, El Centro de Alto Rendimiento requerirá que otra empresa del exterior le practique una auditoria de sus archivos computarizados cada seis meses, o por lo menos una vez al año, ya que en algunos aspectos la contabilidad del establecimiento difiere de la contabilidad general. El informe de auditoria dará seguridad y solidez a los estados financieros.

### **2.11.2 DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

En este departamento se establecen las políticas de comercialización de los diferentes servicios así como la inserción del CAR en la esfera nacional e internacional.

### **2.11.3. CALIDAD EN EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

Para lograr la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, deportista, se debe partir del estudio de las características de los diferentes tipos y niveles de clientes, deportistas, potenciales que se servirán de las instalaciones del CAR, a fin de lograr una satisfacción de las necesidades de cada uno de los participantes.

La preparación profesional del personal para la atención en todas las áreas del CAR, debe ser uno de los propósitos priorizados a tomar en cuenta.

### **2.11.3.1. GERENCIA DEL SERVICIO**

La gerencia del servicio requiere de mandos y personal dirigente altamente calificado que pueda constituir equipos sólidos de prestación de servicio, que se identifique con su alto grado de operatividad, solución del problema e integración de equipos de trabajo.

La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente. Ciertamente, cualquiera que esté en contacto directo, es por eso que El Centro de Alto Rendimiento deberá convertir toda la organización para operar como un gran departamento de servicio para los clientes deportistas.

Nuestro propósito es trazar una imagen definitiva de la gerencia del servicio como un enfoque general, una filosofía, un modelo de gerencia y un conjunto de métodos y herramientas que puedan transformar una organización en un negocio dirigido al cliente deportista y orientado hacia el servicio. Si podemos hacer eso, automáticamente estaremos haciendo bien las cosas para los empleados y los clientes deportistas. Nuestros programas de entrenamiento reflejarán la consagración a la excelencia del servicio sin ofender la inteligencia de los empleados, y nuestras estructuras organizacionales estarán llenas de recursos para los empleados y los clientes deportistas.

La calidad del servicio que preste El Centro de Alto Rendimiento, estará basado en los detalles, es decir, la relación entre el proveedor del servicio y los compradores del servicio (deportistas), existe en muchos puntos individuales el contacto para satisfacer de mejor manera posible las eventualidades que al deportista usuario se le presenten.

#### **2.11.4 ESTRATEGIAS DEL SERVICIO DEL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO**

Las estrategias del servicio del Centro de Alto Rendimiento están encaminadas a brindar a partir de los estándares de calidad internacional, los servicios de hospitalidad y fidelidad que permitan el reconocimiento sobresaliente de nuestro CAR por sus clientes.

Para alcanzar nuestro propósito debemos tener en cuenta que hay que “*Gerenciar la Relación*”, construyendo relaciones de ganancia mutua, identificando los momentos críticos, los decisivos, del servicio dado; antes durante y posterior al servicio para gerenciarlos.

Además se debe trabajar por la satisfacción del cliente que en este caso se trata del deportista, considerando que necesita un servicio especializado y profesional para un mejor desempeño en sus actividades deportivas. De esta manera se trascenderá la satisfacción y se cautivará y sorprenderá a nuestros usuarios.

Uno de nuestros propósitos es crear lealtad en el usuario, es decir, desempeñar un papel importante en el avance profesional del deportista, de tal manera que los servicios del Centro, signifique un complemento en el desarrollo de sus actividades, de esta manera nos aseguraremos la constante visita a las instalaciones del Centro de Alto Rendimiento

Conocer al usuario que en este caso se tratan de deportistas con trayectoria, es una de las primeras etapas que se deberán tomar en cuenta para desempeñar un servicio de excelencia, es por eso, que se deberá presentar al deportista, una propuesta atractiva.

## 2.11.5 COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

### 2.11.5.1 Estrategias de Introducción en el Mercado

#### a. Marketing de Servicios

Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. *La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial.* La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos.

El Centro de Alto Rendimiento corresponde al grupo de tangibles e intangibles, por que si bien brindará nuestro producto que incluye alojamiento, alimentación, todas las instalaciones deportivas correspondientes y servicios adicionales, también está destinado a brindar la mejor calidad en los servicios que ofrezca.

#### b. Las estrategias de marketing en el sector servicios

Los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con:

**Segmentación** (deportistas)

**Posicionamiento:** El Posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta (deportistas), diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como “único” por los clientes.

El posicionamiento ideal puede enfocarse desde dos puntos de vista:

- a) *Posicionamiento ideal del consumidor.* que consiste en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece. Por ejemplo, el deportista buscará un servicio personalizado en el que se considere hasta el último detalle para su preparación física, como en su alimentación que debe estar balanceada y debidamente controlada por un nutricionista.

b) *Posicionamiento ideal de la empresa*: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. La finalidad del Centro de Alto Rendimiento es ser un sustento en la preparación física de deportistas élite mediante los servicios que se brinden, alcanzando así la misión trazada.

### **2.11.5.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

**a. Actitudes de los Consumidores:** Las actitudes de los consumidores es una influencia clave sobre las decisiones de compra. Con los servicios la intangibilidad es una cualidad importante en su marketing. Los consumidores probablemente confían más en impresiones subjetivas sobre el servicio y sobre el realizador o vendedor del servicio cuando están comprando. Esta dependencia de las impresiones subjetivas puede ser de menor importancia en la compra de bienes intangibles.

En el caso de los deportistas de élite el factor predominante para la compra de los servicios del Centro Internacional de Rendimiento en Altura, son precisamente las instalaciones con los que cuente, es decir, lo que les ayude a un mejor desarrollo físico, psicológico, etc.; como por ejemplo gimnasios debidamente equipados para su utilización, un área médica que contara con varios servicios necesarios para el control diario del deportista, estos son los tipos de instalaciones lo que captará mayor número de usuarios al Centro.

**b. Necesidades y motivos de compra:** Las necesidades y los motivos de compra de bienes y servicios en gran parte son iguales. Las mismas clases de necesidades se satisfacen por medio de compra de tangibles o intangibles. La satisfacción de esta necesidad de atención personal es una forma en que los vendedores de servicios pueden diferenciar sus servicios de los competidores.

Recalcando que en este caso el Centro, cuenta con instalaciones de óptimas condiciones y siendo el segundo en Sudamérica, las condiciones del centro son motivos primordiales que el deportista lo verá conveniente para su preparación deportiva.

### **c. PUBLICIDAD**

Partiendo de lo que es un Centro de Alto Rendimiento, aprovechando la ubicación geográfica en la que se encuentra en la ciudad de Cuenca y de los servicios que prestará, será importante promocionar a través de varios mecanismos de comunicación a quienes realmente interese, esto es a Comités Olímpicos Internacionales, Federaciones Internacionales por Deporte, deportistas de gran nivel o elite.

Por lo tanto se buscará la comunicación personal y pagada para la presentación y promoción de bienes, servicios o ideas, que lleve a cabo una agencia de promoción identificada y que a través de ella se haga un estudio profundo para buscar los medios idóneos para realizar una efectiva divulgación. Existen muchos medios para realizar la publicidad del centro, siendo uno de ellos la correspondencia directa que explique los servicios que presta el CAR., mediante instrumentos apropiados para el efecto.

**Herramientas:** medios de masas, circulares, cartas, póster, catálogos. La publicidad captará al interesado mediante: Internet, medios de masas y la organización de eventos deportivos que conllevará a la publicidad indirecta del Centro de Alto Rendimiento.

Los objetivos son: Informar, persuadir y aprovechar las bondades que el CAR brinda para desarrollar un entrenamiento deportivo óptimo que busque alcanzar objetivos propuestos por el entrenador, el técnico el deportista o el país al que pertenece.

La publicidad de los servicios debe cumplir con cinco funciones para lograr su eficiencia:

- 1) Establecer el mundo del CAR en la mente de los interesados que en este caso los dirigentes, médicos deportólogos y deportistas
- 2) Construir una personalidad adecuada para el Centro de Alto Rendimiento.
- 3) Identificar al CAR con los interesados.
- 4) Influir en el personal del CAR la forma de tratar a los atletas.
- 5) Ayudar a abrir puertas a quienes busquen los servicios del CAR.

## **Venta Personal**

- a) Hacer relaciones personales con los interesados. Esto se puede hacer con los diferentes comités y federaciones nacionales e internacionales.
- b) Adoptar una orientación profesional destinada a la excelencia en servicio.
- c) Crear y mantener una imagen favorable en los entes involucrados con el que hacer deportivo esto es Ministerio de Educación Cultura y Deportes COE, SENADER, FEDENADOR, Federación Deportiva del Azuay, Federaciones Deportivas Barriales, Medicina del Deporte, como de todos los involucrados en la creación del Centro.
- d) Hacer la compra fácil y elaborar convenios con otras instituciones.

### **2.11.5.3 Gestión de Venta de los Servicios del CAR**

Tomando en cuenta que el Centro de Alto Rendimiento es considerado también como un hotel de categoría cinco estrellas, y que se dará el desarrollo respectivo en la industria hotelera organizada es necesario implementar dentro de él un departamento que se encargue de la gestión de venta de los servicios que se van a ofrecer. Este departamento también es parte de la administración.

Las convenciones, eventos (cursos, seminarios, simposios) del Centro se puedan llevar a cabo, representan grandes acciones para el CAR. Por otra parte, mucha de la gente que asiste a estos eventos se convertirá posteriormente en clientes potenciales.

La organización del departamento en cuestión va en función del tamaño y ubicación del Centro de Alto Rendimiento. En hoteles muy grandes, es obvio que el gerente ya no puede dirigir el programa de ventas.

Se puede implementar en el Centro personal capacitado en el área de convenios, para elaborar propuestas que sobrelleven a relacionarse con ciertas empresas turísticas como el de la transportación, para que facilite el traslado de los deportistas a los diferentes escenarios deportivos que estén en los programas de entrenamientos.

## **2.11.6 ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA PUESTA EN MARCHA Y EXPLOTACIÓN DEL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO**

Para el análisis Financiero que se requiere ejecutar durante el período de puesta en marcha y explotación del CAR, se parte de:

- a.- Público participante potencial
- b.- Recursos Humanos necesarios
- c.- Gastos Variables y Fijos
- d.- Rentabilidad
- e.- Variables de ocupación
- f.- Punto de Equilibrio

Los montos económicos que se deben disponer a partir de los análisis puntuales en cada uno de los indicadores señalados nos permitirá evaluar la eficiencia económica en la explotación del CAR, es nuestro objetivo desarrollar una propuesta lo más cercana a la realidad a fin de poder evaluar el éxito económico del presente proyecto.

### **2.11.6.1 DESARROLLO DEL ANÁLISIS FINANCIERO (CAR.)**

#### **a. Público Participante Potencial**

##### **- Capacidad Real**

Tendrá una capacidad para 426 personas

##### **- Capacidad Potencial**

La Capacidad Potencial será de 639 personas que es el 50% más que la capacidad real calculada.

Para realizar los cálculos de los gastos hablaremos de un mínimo de 15 días de permanencia en el centro, con la entrada y salida quincenal de 600 clientes, es decir 1200 clientes al mes y de 14400 clientes anuales.



## **b. Recursos Humanos necesarios**

### **Salarios**

#### **- Fuerza de Trabajo Total**

Contará con el siguiente personal con su respectivo salario dividiéndose en 3 turnos:

**1er. Turno:** 7:00am – 3: 00pm, más media hora de almuerzo

**2do. Turno:** 3:00pm – 11: 00pm, más media hora de cena

**3er. Turno:** 11:00pm – 7:00am, más media hora de desayuno.

### **Salarios**

- Gerente \$500.
- Responsable de Alojamiento y Recepción \$ 450
- Jefe de Relaciones Públicas y Auditorio \$ 350
- Jefe de Comercialización \$ 300
- Responsable de Servicio Interno ( responsable administrativo y de todos los servicios ) \$350
- 3 camareras X piso \$ 150 X cada una
- 1 Recepcionista por turno \$ 250
- 1 botón por turno que compartirá otras funciones \$ 150
- 1 Cocinero \$200
- 1 Nutricionista & 300
- 1 Chef 400
- 2 Jefes de Turno por los 2 primeros turnos \$ 250 por cada uno
- 3 Ayudantes de Cocina por los 2 primeros turnos \$ 160 por cada uno
- 2 Responsables para el departamento de Tintorería \$ 160 por cada uno
- 1 Comprador \$ 150
- 1 Bodeguero \$ 150
- 1 Chofer \$150
- 1 Responsable de Mantenimiento ( Jardinería, Electricidad y Gasfitería ) \$ 160

#### **Total Salarios:**

Con un gasto mensual de \$5.510

Con un gasto anual de \$ 66.120

### **c. Gastos Variables**

#### **Insumos**

##### **Alojamiento**

77.370	6 meses ( lencería )
38.685	anual
29.978	2 años ( cobijas, cortinas de baño, almohadas )
5.995,60	anual
278.544,60	10 años (camas, televisores, teléfonos, etc.)
27.854,46	anual

##### **Comedor**

6.210,99	6 meses (vajillas)
12.421.98	anual
5.756,41	5 años
1.151,28	anual
65.515,54	10 años
6.551,55	anual

##### **Auditorio**

45.400.1	8 años
5.675	anual

##### **Cafetería**

800	6 meses (utensilios menores)
1.600	anual
4.040,70	5 años
808,14	anual
7.803,83	10 años
780,38	anual

**Snack**

5.800      10 años  
580          anual

**Lavandería**

34.898,39    8 años  
4.362,29    anual

**Vehículo**

12.000      8 años  
1.500        anual

**Total Insumos**

Con un gasto Total de \$ **107.965,68** anuales

**Inversión**

4,500.000    10 años  
450.000,00    anual

**Total de la Inversión**

Con un gasto total de \$ 4,500.000

Con gasto anual de **\$450.000,00**

#### d. Rentabilidad

Total Salarios	66.120
Total Insumos	107.965,68
Total Inversión	450.000
<b>Total Gastos Variables</b>	<b>624.085,68</b>
	+ 62.408,56 (10% de otros gastos)
<b>Total Gastos</b>	<b>686.494,24</b>
	+ <u>3.089,22</u> (0.45% de ganancia y Beneficio)
	<b>689.583,46 / 14.400</b> (clientes potenciales anuales)
	<b>= \$47.88</b> es el total de hospedaje diario que tiene que pagar cada cliente
	+ <b>\$10</b> este será un valor aproximado diario de la Alimentación con el sistema todo incluido

**Total hospedaje y alimentación diario \$57.88**

#### e. Variables de Ocupación

**Variable 1:** Consiste en el 100% de ocupación anual

Gastos + Beneficios / número de personas al año

$$689.583,46 / 14.400 = \mathbf{47.88}$$

**Variable 2:** Consiste en el 50 % de la ocupación anual

Gastos + Beneficios / 50% del número de personas al año

$$689.583,46 / 7.200 = \mathbf{95.78}$$

**Variable 3 o Media:** Consiste en la suma de la capacidad máxima y el 50 % de la capacidad anual dividida para 2:

$$14.400 + 7.200 = 21.600 / 2 = 10.800$$

Gastos + Beneficios / Media

$$689.583,46 / 10.800 = \mathbf{63.85}$$

Al total de las variables se sumará \$10 del aproximado de la alimentación.

Variable 1: \$57.88

Variable 2: \$105.78

Variable 3: \$73.85

## f. Punto de Equilibrio

Para conocer el número mínimo de clientes que se deben hospedar en el Centro se deberá dividir el Total de Gastos para el valor aproximado de cada variable.

**Variable 1:**  $686.494,24 / 57.88 = 11.861$  clientes anual

988 clientes mensuales

**Variable 2:**  $686.494,24 / 105.78 = 6.490$  clientes anual

541 clientes mensuales

**Variable 3:**  $686.494,24 / 73.85 = 9.296$  clientes anual

775 clientes mensuales

## **CAPITULO III**

### **3. DETERMINACIÓN DE SERVICIOS PARA EL CENTRO ALTO RENDIMIENTO**

#### **3.1 SERVICIO DE ALOJAMIENTO**

El deportista que ingresará al Centro tendrá a disposición diferentes tipos de habitaciones que dependiendo de sus necesidades se lo alojará de manera más conveniente.

En el Centro de Rendimiento en Altura, la necesidad más imperiosa es la del desarrollo deportivo y el papel que juega cada uno de los servicios del Centro ayudará a un mejor desempeño deportivo.

El Servicio de Alojamiento dependerá de otros departamentos para brindar sus servicios, como por ejemplo:

- Departamento de Recepción
- Departamento de Pisos o Ama de llaves
- Departamento de Mantenimiento

Estos tres departamentos contarán con el personal capacitado para el desarrollo de sus funciones, así como también deberán trabajar en equipo y conjuntamente con el resto del personal del Centro con la finalidad de formar un equipo sólido de trabajadores que respondan a cualquier imprevisto con profesionalidad y seriedad.

## Habitaciones Dobles

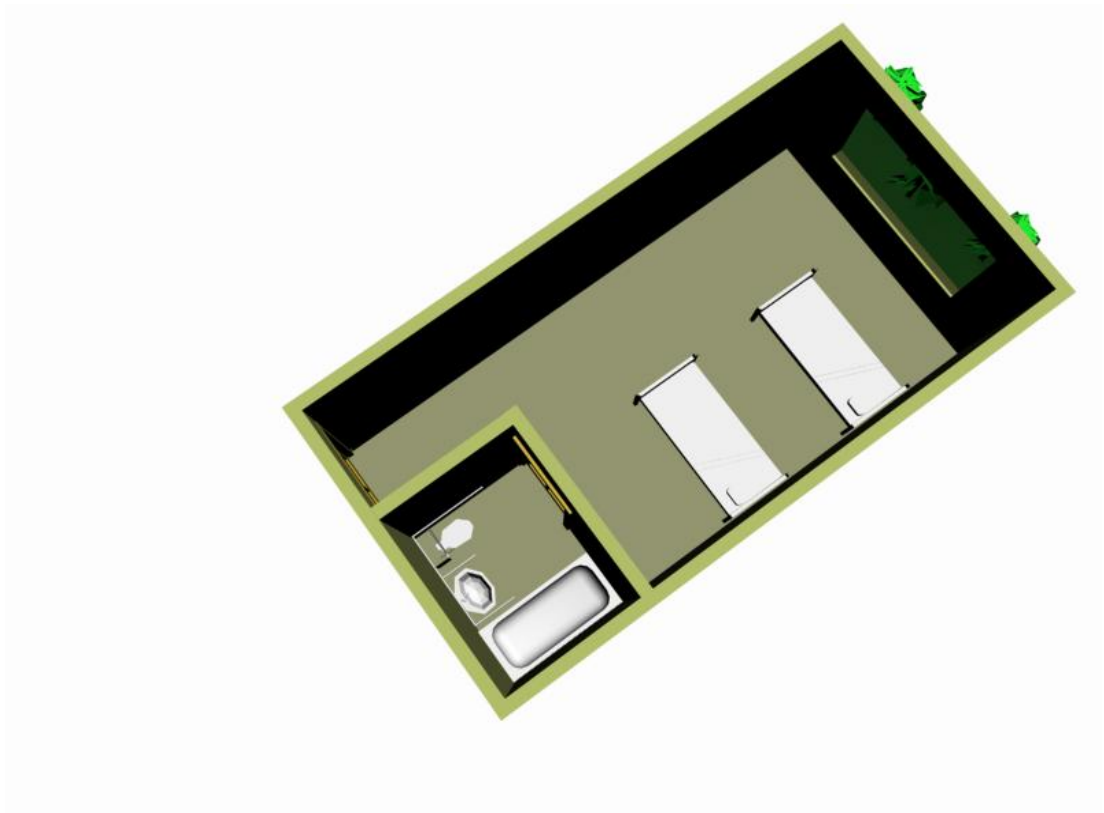


Fotografías tomadas por: Mayra Barros  
Daniela Guamán



Fotografías tomadas por: Mayra Barros  
Daniela Guamán

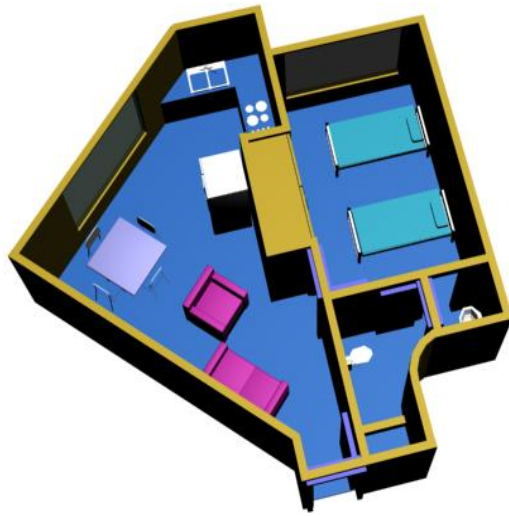
## Vista 3d Habitaciones Dobles



Diseño elaborado por: Patricio Clavijo



## Vista 3d de las Suites



Diseño elaborado por: Patricio Clavijo

### 3.2 DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN



Fotografías tomadas por: Mayra Barros  
Daniela Guamán

Este departamento es sumamente importante, ya que es el enlace entre los huéspedes y el Centro de Alto Rendimiento. Es también el primero que entra en contacto con los huéspedes que llegan, es el sitio de información durante la permanencia en las instalaciones y el último punto de contacto a la salida, por lo que la imagen que proyecte el personal de recepción en el huésped, será de vital importancia para el buen prestigio del CAR.

Casi todo el personal que trabaja en el departamento en cuestión está en frecuente contacto con el usuario. *“Recepción es el término designado al espacio donde se registran los huéspedes, recogen sus llaves, correspondencia o recados, obtienen alguna información, depositan sus valores y pagan sus cuentas”*. En el Centro Internacional en Altura, se puede disponer de suficiente personal cuyas responsabilidades están perfectamente definidas.

El departamento debe localizarse en el lobby. El lobby es el área de entrada pública que permite el acceso a las habitaciones de los huéspedes, restaurantes, y otras instalaciones del Centro de Alto Rendimiento, se utiliza también para efectos de sala de espera, como salón de lectura o para escribir.

El área de recepción se debe localizar generalmente cerca de la entrada principal del Centro. Ya que hablamos que el Centro es de gran magnitud, esta área se divide en varias secciones. En la primera sección se encuentra el escritorio donde los huéspedes (deportistas) se registran. La segunda sección es el mostrador donde los deportistas recogen sus llaves, correspondencia y recados.

En una sección de la recepción se reservará una parte donde se encontrarán distribuidas por colores las tarjetas que utilizaremos para cada habitación. La tercera sección es una mesa de información. En esta área se encontrará el buzón. En la cuarta sección se localiza la caja de recepción.

En el Centro, la caja estará conectada con la oficina de contabilidad. El conmutador se localizará generalmente cerca de recepción.

El Centro de Alto Rendimiento brindará servicios de primera categoría, se implementarán tarjetas para el ingreso a las habitaciones diferenciadas por colores con el objeto de reconocer si se trata de una habitación doble, suites o de otros servicios que ofrezcan al público. Estas tarjetas se guardan fuera de la vista de los clientes, ya sea atrás del mostrador o en un recinto por separado también atrás del mostrador.

El Centro de Alto Rendimiento en Altura contará con una capacidad para 450 personas aproximadamente distribuidas en 205 habitaciones, entre habitaciones dobles o suites, además se adecuará 12 habitaciones para deportistas discapacitados que estarán ubicados en la primera planta alta.

En la Recepción del CAR, estarán situados casilleros de cada cuarto que no serán usados tan sólo para poner las tarjetas de las habitaciones, sino también para cartas y mensajes para los deportistas huéspedes. Muchos de los mensajes se reciben por teléfono, por lo que ésta es una razón más para que el conmutador se localice cerca de la Recepción.

El botones se encargará de abrir la puerta a los huéspedes que ingresen al Centro así como también de ayudar con el equipaje.

### **3.2.1 FUNCIONES DEL RECEPCIONISTA**

- a. El recepcionista es el empleado encargado de documentar a los huéspedes de la llegada y de asignarles sus habitaciones. Cuando el huésped llega, verifica que su reservación esté en orden, o bien la disponibilidad de habitaciones en el caso de que la reservación del huésped no esté confirmada.
- b. Una vez que el recepcionista confirma que la reservación de la habitación está en orden, el huésped llena un registro con su nombre, dirección y algunos datos adicionales del atleta como nacionalidad, su nivel deportivo, deporte al cual pertenece, algún cuidado especial ya sea en cuestión de salud, alimentación, etc. Con la finalidad de dar un servicio personalizado durante su estancia.
- c. Luego de acabar los trámites de registro en la Recepción se llevará al deportista a su habitación acompañado del botones que le entregará su tarjeta respectiva.
- d. Adicionalmente el procedimiento de registro, los recepcionistas son responsables de registrar las reservaciones hechas con antelación; estas reservaciones pueden provenir de los diferentes Comités, Federaciones; pueden también provenir directamente de los interesados, por internet, teléfono o carta.
- e. Recibir el pago de las cuentas de los huéspedes, así como también cambiar cheques, efectivo o divisas extranjeras.
- f. En el caso que se pueda presentar algún contratiempo, como por ejemplo, que exista algún error en la reservación, y no se de la habitación designada en la reservación el recepcionista deberá encontrar la habitación más adecuada para el deportista y se puede ofrecer algún tipo de descuento en cualquiera de los servicios ofrecidos.

- g. Otras de las funciones de la recepción, es el cambio de moneda extranjera, además se deberán tener al día las cuentas de cada uno de los huéspedes para el check- out ya que se deberá revisar en ese momento si el deportista no ha utilizado alguno de los servicios como una llamada telefónica.
- h. Tomando en cuenta que la Federación Deportiva del Azuay suele invitar con frecuencia dignidades y equipos deportivos internacionales, el recepcionista deberá conocer los idiomas de los huéspedes invitados, con el fin de brindarles la mejor atención durante su estadía.
- i. Además en caso de que se reciba la visita de algún deportista importante o alguna dignidad deportiva, recepción deberá tomar la iniciativa de colocar en la habitación de este algún presente, ya sea flores, frutas, etc. Con el fin de darle importancia al huésped
- j. Además el Recepcionista deberá dominar todo lo relacionado con el tipo de habitaciones existentes en el CAR, precios, decoración, voltaje, etc., ya que como se ha mencionado, el (ella) será el encargado de vender los servicios del Centro.
- k. Es importante mencionar que el recepcionista debe ganarse la confianza del cliente durante el proceso de venta usando la gentileza, apariencia y dando la atención que cada huésped se merezca.

### **3.2.2 RELACION DEL AREA DE RECEPCION CON OTROS DEPARTAMENTOS**

#### **a.- Regiduría de Piso**

- Informará de las discrepancias con el reporte de Recepción
- Informará sistemáticamente las salidas que se originen.
- Informará la entrada de grupos y acondicionamiento de las habitaciones.
- Informará de la presencia de un VIP (Miembros de Comités, Federaciones, etc.)
- Recibirá del Ama de Llave informe del resultado de la revisión de las discrepancias que se han recibido por la Administración.
- Recibirá informe de la habitación vacías limpias.
- Recibirá información de las habitaciones fuera de orden.
- Recibirá información de las irregularidades de las habitaciones.
- Recibirá informe de los objetos olvidados para su custodia.

#### **b. Área de Alimentos y Bebidas**

- Informará de la ocupación del CAR para las actividades de desayuno y planificación de almuerzos y cenas.
- Informará sobre la ejecución y preparación de eventos mediante un Memo.
- Informará sobre cuidado en la elaboración o menú especial para grupos o deportista individual.
- Informará sobre la presencia de un huésped VIP. (Miembros de Comités, Federaciones, Deportista importante, etc.)

### **c. Con el Servicio Técnico y de Mantenimiento**

- Informará las averías de las habitaciones que se informa por parte del Área de llave o Camarera (o) de piso.
- Informará mediante Memo la realización de eventos para que se hagan las instalaciones y se revisen las que se encuentran establecidas.

### **d. Con el Área de Contabilidad**

- Informará la ocupación diaria, a pesar que las habitaciones del Centro serán ocupadas por períodos superiores a un mes.
- Entregará los reportes establecidos
- Entregará el ingreso del turno.
- Solicitará el fondo de operaciones.
- Información sobre las tarifas, descuentos por algunos convenios y cambios que podrían ocurrir.
- Entregar documentos que se han recibido en Recepción para la Gerencia u otras áreas del CAR

### **3.2.3 Funciones del Bellboy o Maletero**

- ✓ La primera función en el día del bellboy es el de recibir el turno y leer el libro de incidencias, es aquí donde se detalla la cantidad de maletas, paquetes dejados en el turno anterior
- ✓ El bellboy o capitán de botones cuya posición es siempre cerca del mostrador de Recepción.
- ✓ Recoger todos los mensajes dejados en recepción y dejarlas en las respectivas habitaciones.

✓ El bellboy además de acompañar a los huéspedes a sus habitaciones, les muestra también donde se localizan los interruptores eléctricos y otros detalles. Asimismo pueden contestar a múltiples preguntas que les hacen los huéspedes sobre los servicios del cuarto, etc.

### **3.2.4 Funciones del Operador Telefónico**

✓ Tomar recados en los casos en que no se localiza a los deportistas huéspedes. Cabe aclarar que los mensajes telefónicos suelen ser sumamente importantes para los clientes, en consecuencia, el operador procurará transcribirlos cuidadosamente y hacerlos llegar a los huéspedes oportunamente.

✓ El operador telefónico también proporcionará información sobre los servicios que presta el Centro a los deportistas y con frecuencia se brindará ayuda, particularmente a los extranjeros, a establecer llamadas de larga distancia.

✓ Uno de los servicios con el que contará el Centro Internacional será los operadores manejarán las llamadas para despertar a los huéspedes. Tomando en cuenta que un gran número de deportistas que ingresarán en el Centro serán extranjeros el servicio telefónico será una pequeña fuente de ingresos ya que se les cargarán a los huéspedes las llamadas telefónicas al exterior, razón por la cual se envía una relación de estos cargos al departamento de contabilidad tan rápido como sea posible.



### **3.2.5 DEPARTAMENTO DE REGIDURÍA DE PISO**

Este Departamento manejará todo lo relacionado con la organización de las habitaciones, de tal manera que el huésped pueda encontrar no solo confort en ellas, sino también pulcritud y buena presencia.

#### **3.2.5.1 Funciones de Regiduría de Piso**

Entre las diversas actividades que deberá desempeñar el Ama de llaves están:

- ✓ Manejará una amplia variedad de materiales, tales como blancos, artículos de aseo, productos de papel, charolas, menús de room service, etc.
- ✓ Es responsable de la limpieza del Centro en general.
- ✓ Controla los suministros de ropa blanca y artículos de limpieza.
- ✓ Tiene bajo su custodia las llaves maestras del Centro
- ✓ Es responsable de los uniformes del personal del Centro.
- ✓ Solicita los servicios del departamento de mantenimiento para algún área bajo su responsabilidad.
- ✓ Suelen estar a su cargo los objetos que los huéspedes olvidan en las habitaciones.
- ✓ Organiza juntas periódicamente con el personal que integra su departamento.
- ✓ Asiste a juntas de la gerencia general con otros jefes de departamento.
- ✓ Las camareras se encargarán de hacer y cambiar las camas, sacudir el mobiliario, asear los pisos y aspirar las alfombras, lavar los baños, reemplazar los blancos y suministrar en los cuartos los artículos que la gerencia o la costumbre ordene; adicionalmente reportarán al ama de llaves cualquier daño que detecten y que necesite reparación.
- ✓ Aun cuando las camareras tienen un contacto muy limitado con los huéspedes, éstos suelen pedirles que les hagan su cuarto en un momento determinado, o bien pueden indicarles que no desean que se les moleste, ya sea por que deseen relajarse antes de cualquier entrenamiento, o descansar después de él. También se dispondrá en el Centro de letreros que el deportista puede colgar en el picaporte de la puerta en estos casos.

- ✓ Adicionalmente los huéspedes les piden a las camareras frecuentemente algunos artículos como planchas, almohadas, jarras de agua fría, etc.

### **3.2.6 LAVANDERÍA Y TINTORERÍA**

Esta sección es también un renglón muy importante bajo el dominio del ama de llaves. El Centro de Alto Rendimiento, dispondrá de instalaciones adecuadas propias, para el lavado y planchado de las prendas de los deportistas. Lavandería y tintorería involucra una gran actividad, ya que diariamente se pueden lavar cientos o miles de sábanas, toallas, manteles y servilletas que se usan constantemente en el CAR.

#### **3.2.6.1. Actividades que se realizarán en el Área de Lavandería y Tintorería**

- ✓ Al recoger el valet la ropa de los deportistas, deberá asegurarse de que ésta coincida con la cantidad anotada por ellos; asimismo procederá a llenar un reporte, anotado los números de habitaciones atendidas durante el día, a fin de evitar o resolver cualquier equivocación.

- ✓ Una vez que se entregue la ropa a los huéspedes, se procede a llenar una forma de cargo, la que se envía a la caja de recepción para aplicarla a la cuenta del huésped.

#### **3.2.6.2 Funciones del Servicio Técnico y de Mantenimiento**

- ✓ Con el fin de conservar la limpieza profunda de las paredes, alfombras y tapices de los muebles, así como la redecoración de las habitaciones, se contará con dos personas que se encargarán de hacerlo. Para cumplir con esta función, se llamará a empresas especializadas en pintura, ebanistería, tapicería, lavadores de muros y alfombras, jardineros, albañiles y en ciertos eventos será necesario disponer de un decorador de interiores.

- ✓ Además de realizar trabajos de electricidad, plomería, etc; el personal de mantenimiento deberá realizar una frecuente revisión de áreas como el gimnasio y la piscina con el fin de controlar cualquier imprevisto, podrán realizar ellos mismos el trabajo de reparación en el caso de que el problema que se haya presentado no sea mayor, o sino buscarán a la persona (s) adecuada (s) para hacerlo.

- ✓ Las áreas verdes también son importantes, ya que constituyen lugares de relajación además de ser muy vistosos y agradables a la vista, es por eso que se contará con un jardinero ayude a la conservación de estos lugares

Las ventajas de realizar un mantenimiento periódicamente son:

- ✓ Se conservarán las instalaciones y el equipo en óptimas condiciones.
- ✓ Se proyectará una buena imagen, lo que repercutirá en un buen prestigio.
- ✓ Evitará quejas de huéspedes descontentos y en consecuencia permitirá una mejor relación entre el departamento de mantenimiento y la gerencia.
- ✓ Reducirá salarios por concepto de reparaciones urgentes
- ✓ Brindará mayor seguridad al personal.
- ✓ Se evitarán molestias a los huéspedes.

### **3.2.7 ÁREA DE MANTENIMIENTO**

Para cumplir con esta función, el jefe de mantenimiento dispondrá de pintores, ebanistas, tapiceros, lavadores de muros y alfombras, jardineros, albañiles y en ciertos eventos será necesario disponer de un decorador de interiores.

A pesar de que las instalaciones del CAR son nuevas, hay áreas como el gimnasio, piscina, etc., que necesitará mantenimiento periódicamente, para ello se deberá contar con personal que se ocupe de esta actividad. Además se dispondrá de ebanistas y los tapiceros que se ocupen de reparar el mobiliario dañado; los lavadores participarán activamente lavando los muros del vestíbulo y las alfombras.

Las áreas verdes también son importantes, ya que constituyen lugares de relajación además de ser muy vistosos y agradables a la vista, es por eso que la persona encargada de esta área, deberá mantener los jardines en perfectas condiciones, en cuanto a las jardineras que existe en algunas habitaciones del CAR, las camareras podrán regarlas.

El jefe de mantenimiento realiza todas las compras para el departamento en cuestión y participará activamente en la redecoración del CAR.

Las ventajas de realizar un mantenimiento periódicamente son:

- ✓ Se conservarán las instalaciones y el equipo en óptimas condiciones.
- ✓ Se proyectará una buena imagen, lo que repercutirá en un buen prestigio.
- ✓ Evitará quejas de huéspedes descontentos y en consecuencia permitirá una mejor relación entre el departamento de mantenimiento y la gerencia.
- ✓ Reducirá salarios por concepto de reparaciones urgentes.
- ✓ Brindará mayor seguridad al personal.
- ✓ Se evitarán molestias a los deportistas, ya que lo que más necesitan después de sus prácticas deportivas, es un buen descanso sin interrupciones.

### 3.3 SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (Comedor)



**Fotografías tomadas por:** Mayra Barros  
Daniela Guamán

Es importante mencionar que uno de los factores importantes para un excelente desarrollo deportivo, es una muy buena alimentación, es por eso que en este departamento se deberá incluir detalles que permitan la satisfacción de nuestros usuarios como por ejemplo: productos de muy buena calidad y que cumpla con cierta variedad a nivel nutricional que los deportistas requieren; así como también un servicio de primera clase, sin dejar de lado un diseño que facilite un ambiente adecuado para que el lugar sea acogedor todo en función del segmento al que va dirigido el servicio (deportistas).

El servicio de alimentos deberá tener una disponibilidad completa, es decir que deberá estar abierta las 24 horas del día, ya que los deportistas necesitan saciar su hambre en el momento en el que lo sientan. Así también se deberán elaborar los menús tomando en cuenta la cultura alimenticia de los deportistas que visiten el CAR.

El personal encargado de este departamento, deberá cumplir con los requisitos necesarios para ejecutar las funciones que a él sea asignadas en este establecimiento de alta categoría, por ejemplo: dominar el idioma inglés, tener excelentes relaciones humanas, etc.

Tomando en cuenta estas características se deberá manejar los siguientes elementos:

- ✓ Bienes materiales: en donde está el equipo, mobiliario, infraestructura.
- ✓ Atributo del producto: hace referencia a las características que hacen diferente al platillo.
- ✓ Extensión del producto: aprovechar al máximo aquellos atributos con los que cuenta el establecimiento como por ejemplo bienes materiales, humanos, paisajísticos, etc. De tal manera que a la hora de comer el usuario no solamente encuentre exquisitos platillos, sino también el ambiente apropiado para disfrutarlos.

### **3.3.1 MOBILIARIO, EQUIPOS Y UTENSILIOS PARA RESTAURANTE.**

- **Mobiliario destinado a los Clientes**

Mesas adecuadas para el salón comedor, pueden ser de muy variadas formas y tamaños, según el número de comensales que se puedan sentar en ellas, en el área de comedor se ubicarán tanto mesas para cuatro personas, como mesas largas. Sillas, al igual que la mesa deberán guardar estrecha relación con la decoración y estar en armonía con el tipo de mesas.

- **Mobiliario para el Servicio**

Mesas auxiliares se utilizan solamente por el personal, y tienen la misión de facilitar el servicio. Aparadores, es una pieza indispensable en el restaurante, en él se colocan todos los elementos, necesarios para el servicio. Mesa buffet, suele ser de forma circular, ovalada, rectangular y de gran tamaño. Tableros, normales utilizados para banquetes, pues se pueden tener un gran número de ellos para grandes montajes.

- **Lencería**

El muletón, paño de algodón que se coloca sobre la superficie de la mesa y debajo del mantel. Mantel, se coloca en la mesa sobre el muletón. Cubre mantel, se utiliza para cubrir y salvar el mantel. Servilletas, generalmente del mismo tejido y color del mantel. El lito, paño para servir, el mesero lo lleva en el antebrazo izquierdo. Secador, utilizado para el repaso de la loza y cristalería. Cubre bandejas, paños redondos y/o rectangulares del tamaño de las bandejas, para evitar que se deslicen elementos como cristal o cubiertos.

- **Vajilla**

Plato guía o base, plato sopero, plato trichero, plato de postre, plato de pan, plato de consomé, plato de café con leche /té, platillo de moka. TAZAS: taza de desayuno, taza de consomé, taza de café con leche/té, taza de moka.

- **Cristalería**

Copas para: agua, vino tinto, vino blanco o rosado, tipo flauta o Rose Marie, licor, coñac.

- **Cubertería**

Cuchara soper, tenedor trincher, tenedor de pescado, pala de pescado, cuchara de postre, cuchara de consomé, tenedor de postre, cuchillo de postre, tenedor de entrada, cuchillo de entrada, cuchara de helado, cuchara de café con leche o té, cucharilla de moka, pala de huevos, tenedor para trinchar, cuchillo para trinchar, pala de pastelería, pinzas de hielo, cazo soper, cazillo salsero.

- **Petit Menaje**

Es el conjunto de pequeños utensilios auxiliares para el servicio, tales como: saleros, pimentero, cenicero, tarros para salsas (ketchup, mostaza, etc.), vinagreras, azucarero, palilleros.

### **3.4 PLANIFICACIÓN ECONÓMICA PARA EL RESTAURANTE**

Debido a las necesidades y características que presenta el Centro, se deben tener en cuenta aspectos cuantitativos y cualitativos que llevará al Restaurante del Centro, a un manejo más favorable.

#### **a. Ubicación**

El local del restaurante o comedor es amplio, ya que cuenta con una capacidad para 200 personas sentadas, se encuentra en la planta baja y su segmentación es netamente para deportistas. El lugar cuenta con las siguientes condiciones:

- Fácil Acceso
- Estacionamiento amplio para Automóviles
- Disponibilidad de servicios dentro del Centro

#### **b. Superficie**

El Comedor cuenta con una superficie de 457 m<sup>2</sup> que serán distribuidos de la siguiente manera:

##### **Área de Servicio**

Compuesta por:

- Cocina
- Almacén

##### **Área de Atención al Cliente**

Compuesta por:

- Sala Comedor
- Servicios
- Cafetería



### **c. Características por Áreas**

Todas las áreas están perfectamente preparadas en cuanto a instalaciones: eléctricas, agua, gas, teléfonos, alarmas, etc.

La sala – comedor deberá ser preparada en cuanto a pinturas y diseños de los interiores con excelentes acabados, al igual que las áreas que están destinadas para los diferentes servicios.

## **3.5 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

### **3.5.1 Departamento Médico**

Este es uno de los más importantes departamentos dentro del Centro de Alto Rendimiento, ya que será en donde se brinden los requerimientos médicos esenciales que el deportista necesite; es por eso que se detalla a continuación el equipamiento básico con el que contará el Centro de Alto Rendimiento.

- Departamento de Cineantropometría
- Laboratorio de Fisiología
- Laboratorio Clínico
- Fisioterapia
- Gimnasio de Evaluación
- Laboratorio de Biomecánica
- Consultorios
- Enfermería
- Odontología
- Rayos X
- Dirección Médica

Dentro de los objetivos primordiales del Centro Médico están:

-Diseñar un dispositivo de atención primaria en salud y en primeros auxilios para el sitio de concentración

-Disponer del personal médico y paramédico, así como de los equipos de óptima calidad y medicamentos indispensables

-Apoyar la participación de los deportistas o delegaciones, suministrándoles información médico preventiva

-Establecer convenios con centros hospitalarios y de atención médica para los deportistas que lo requieran.

### 3.5.2 ÁREA DE RELAJAMIENTO Y REHABILITACIÓN



**Fotografías tomadas por:** Mayra Barros  
Daniela Guamán

El Centro de Alto Rendimiento contará con los siguientes servicios **complementarios:**

### 3.5.3 SAUNA

Consiste en un cuarto cuyo revestimiento es de madera, en el cual se recibe baños de vapor que sirve para tonificar la piel y además con la combinación de baños de agua fría, se podrá mejorar la circulación sanguínea.

### **3.5.4 HIDROMASAJES O HIDROTERAPIA**

“La hidroterapia tiene muchas aplicaciones. El agua caliente relaja las contracturas; por ello, la hidroterapia ha sido muy útil en el tratamiento de trastornos como distensiones y estiramientos musculares, fatiga muscular y dolores de espalda. El calor se suele utilizar junto con masajes u otros tratamientos manipulativos o estimulantes, como baños de remolino. Los baños Sitz (sentados en agua caliente) son eficaces en el tratamiento de hemorroides inflamadas y dolorosas. El agua es también útil en la fisioterapia ya que los pacientes que llevan a cabo los ejercicios en un medio flotante pueden movilizar las zonas debilitadas de su cuerpo sin tener que vencer la fuerza de la gravedad.”

Biblioteca de Consulta Microsoft © Encarta

En el Centro contaremos con 2 Hidromasajes que se encuentran ubicados en la primera planta junto al Gimnasio que tendrán las mejores condiciones y disponibilidad todo el día para el uso de los deportistas.

### 3.5.5 PISCINA SEMI OLÍMPICA (25MTS)

La piscina se encuentra ubicada en la mitad del CAR y será utilizada como complemento del plan de entrenamiento. La piscina contará con el tratamiento adecuado, teniendo su propia área de máquinas donde el agua será tratada y mantenida a los 26° centígrados que es la temperatura promedio permitida.



**Fotografías tomadas por:** Mayra Barros  
Daniela Guamán

### 3.5.6 SALA DE MULTIFUERZA Y MASAJE



Fotografías tomadas por: Mayra Barros  
Daniela Guamán

Esta sala será habilitada con varios equipos de musculación que servirán para diferentes planes de entrenamiento para los deportistas que practican distintas disciplinas.

Dentro del equipamiento deberán constar con máquinas con sistema de polea que pueden estar fusionados a una sola estructura a los cuales los denominamos equipos de multifuerza. Además la sala contará con barras y halteras que nos servirán para realizar ejercicios de potenciación y de imitación de un gesto deportivo.

El objetivo principal del multifuerza es tratar de realizar una adaptación anatómica que se acostumbre a un nuevo movimiento diario., y con los ejercicios de potenciación se ayudará a mejorar la fuerza muscular. Esta sala de multifuerzas contará con el personal técnico de alto nivel

Ejemplos de máquinas con las que constará en Centro:

<b>Máquinas</b>	<b>Funciones</b>
Press de Banco	Pectorales
Press de Piernas	Glúteos y Cuadriceps
Pantorrilla de Pie	Músculos Gemelos
Banco Scout	Bíceps
Flexores de Pierna	Bíceps Crural
Extensores de Pierna	Cuadriceps
Contractotes	Pectorales
Prensa	Glúteos y Cuadriceps
Máquinas Giratorias	Oblicuos
Tablas Abdominales	Recto anteriores del abdomen
Máquinas Hiper-extensoras	Músculos lumbares
Mancuernas de diferentes pesos	
Caminadoras o trotadoras	
Bicicletas estáticas	

**Elaborado por:** Daniela Guamán  
Mayra Barros

Las halteras, son barras de diferente peso como de 15 y 20 kilos, y hay discos de diferente peso (De 1.4 Kg. a 25 Kg.)

### **3.5.7 SNACK**

Si bien el Restaurante cubrirá todo lo relacionado con la alimentación de los deportistas, también es necesario contar con un lugar en donde se brinde alimentos de preparación rápida, considerando el hecho que no solo visitarán el CAR deportistas, sino también personas vinculadas con el deporte.

### 3.5.8 SALA DE EVENTOS

#### Exteriores



#### Interior



Fotografías tomadas por: Daniela Guamán  
Mayra Barros

Debido al sin número de actividades, educativas, culturales, técnicas, profesionales y sociales, etc. que realizará el Centro, se ha creado un espacio



destinado a la realización de los mismos que contará con una capacidad para 300 personas, además se adecuará con el equipamiento necesario para cualquier tipo de actividad que podrá realizar el Centro.

Es importante mencionar que el CAR. cuenta con un sistema de evacuación para casos de emergencia las cuales se encuentran ubicadas en las partes laterales del salón.

### **3.5.8.1 RECOMENDACIONES ACERCA DE LOS EVENTOS QUE PODRÍA REALIZAR EL CAR.**

Si bien la prioridad principal del CAR es la preparación física del deportista, también uno de los factores importantes es la realización de eventos como: Premiaciones, Homenajes a deportistas distinguidos, Cursos de Preparación Técnica de Entrenadores, etc., es por eso que a continuación daremos algunas importantes recomendaciones que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un evento.

- Se debe hacer una investigación previa con relación a las facilidades que presenta la Ciudad de Cuenca, referentes a Atractivos Turísticos, Capacidad Hotelera, Tipos de Transporte, Apoyos locales, como por ejemplo si se cuenta con el apoyo de algunas instituciones gubernamentales, Apoyos Técnicos como son los Recursos Humanos, equipos audiovisuales y otro tipo de materiales que resulten importante para un óptimo desarrollo de los objetivos planteados.
  
- Es importante contar con una lista de comprobación en el caso de que se desarrollen eventos de tipo educativos o en el caso de que se desarrollen actividades de preparación técnica de entrenadores por ejemplo, en este listado se debe detallar además de la fecha y hora de los siguientes aspectos:

- ✓ Montaje de acuerdo a instrucciones
- ✓ Número de mesas y sillas por fila.
- ✓ Montaje de Presidium
- ✓ Micrófono y prueba de luz y sonido
- ✓ Decoraciones o ambientaciones.

## **- Programas para acompañantes**

En algunas ocasiones, cuando se realizan cualquier tipo de eventos, los expositores, así como deportistas invitados asisten acompañados por algún familiar, cuando éste sea el caso, se deben prever servicios especiales a través de la elaboración de un programa para damas, niños, etc., según el sexo del acompañante.

Con el objeto de ofrecer un buen servicio, es necesario que este comité vislumbre el tipo de actividades que se deben organizar en el programa, y esto se puede resolver por medio de un cuestionario anexo a la invitación del futuro expositor o deportista invitado.

## **- Montaje de salones**

Consiste en la colocación de sillas y mesas de una manera ordenada de tal forma que los participantes del evento que se vaya a realizar estén debidamente ubicados en función del número de asistentes y características del evento. Es importante que para la organización del salón, el comité organizador defina con claridad el tipo de sesión por realizar.

El montaje más adecuado para la mayoría de los eventos que podría realizar el Centro de Alto Rendimiento es la que se detalla a continuación:

***Auditorio estilo Teatro.***- En el caso de que se realice algún homenaje a deportistas importantes, o cualquier acto solemne en donde se cuente con una mesa principal, este tipo de montaje sería el más adecuado, en este caso, es importante tener en cuenta algunos detalles como la colocación de las banderas que se pudieran utilizar para el evento, o la ordenación protocolaria de las presidencias, etc.

## **- Ordenación Protocolaria de las Presidencias**

“Normalmente las presidencias se ordenan de acuerdo al sistema de alternancia. Es decir, la persona que preside se sitúa en el centro y de derecha a izquierda correlativamente se van situando el resto de los invitados por el orden que establece las normativas oficiales para actos de este tipo de acuerdo al criterio del anfitrión para otra clase de actos. De la siguiente forma:

Si el número de personas que componen la presidencia es impar:

**6   4   2   1   3   5   7**

Si el número de personas que componen la presidencia es par, de los dos del medio el que está a la derecha (visto desde atrás) ocupará la primera plaza y el que está a la izquierda la segunda plaza. El resto en alternancia de derecha a izquierda con respecto a estos dos”

**7   5   3   1   2   4   6   8**

## **- Ubicación de las Banderas en un Acto Solemne**

“La Bandera Nacional precederá a las demás banderas. Si está sola, se ubicará a la derecha de la persona que se encuentre de espaldas, de igual manera si estuviera acompañada de otro pabellón. Si son más de dos, la del Ecuador irá al centro y en un nivel más elevado; la segunda en importancia, a la derecha y la tercera, a la izquierda, y las demás en orden alfabético”.

DÁVILA DE GUZMAN, Patricia

“Claves para el éxito”

Buenos Modales. Imagen personal y empresarial

### **3.5.8.2 REGLAMENTO DE CEREMONIAL PÚBLICO**

Registro Oficial No. 727

#### *Capítulo XVII*

##### **De la precedencia, generalidades**

Art. 80.- El Presidente de la República preside las ceremonias a las que asiste

Art. 81.- Los ministros de Estado y máximas autoridades de los organismos públicos presiden las ceremonias promovidas por sus respectivas instituciones.

Art. 82.- Cuando se pronuncien discursos, en primer lugar hará uso de la palabra la persona de inferior categoría cerrando el acto quien lo presida, salvo en los homenajes a determinada persona, en cuyo caso le corresponde hablar en último termino.

Cuando esté prevista su intervención, al Presidente de la República le corresponde tomar la palabra en último lugar.

Art. 84.- El Gobernador preside las ceremonias oficiales que se celebran en provincias, en representación del Presidente de la República y siempre que no estuvieran presentes los ministros de Gobierno y Policía y Relaciones Exteriores, en cuyo caso pasará después de ellos. Luego le corresponde al Alcalde el orden de precedencia.

Art. 86.- El Alcalde de la ciudad preside las ceremonias oficiales que se celebran en sus respectivos municipios.

Art. 90.- La precedencia de personalidades nacionales o extranjeras, sin función oficial, la establecerá el Director General de Ceremonial del Estado y Protocolo en consideración a las funciones que hayan ocupado y a la edad.

*A Continuación nombraremos las 20 primeras precedencias del Orden General y de las Ceremonias oficiales de provincia.*

### **Orden general de precedencia**

Art. 98.- El orden general de la precedencia de las autoridades nacionales y de los diplomáticos extranjeros en las ceremonias oficiales que se celebran tanto en la capital de la República como en las capitales de provincia es la siguiente:

1. Presidente de la República;
2. Vicepresidente de la República;
3. Presidente del Congreso Nacional;
4. Presidente de la Corte Suprema de Justicia;
5. Presidente del Tribunal Constitucional;
6. Presidente del Tribunal Supremo Electoral;
7. Presidente del Tribunal Fiscal;
8. Presidente del Tribunal de lo Contencioso Administrativo;
9. Cardenal;
10. Ex – presidente de la República ;
11. Ministros del Estado;
12. Secretario General de la Administración Pública, Secretario General de Comunicación, Secretario General de la Producción.;
13. Decano del II Cuerpo Diplomático;
14. Embajadores Extranjeros en orden de precedencia ;
15. Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas;
16. Comandante General del Ejército;
17. Comandante General de la Marina;
18. Comandante General de la Fuerza Aérea;
19. Comandante General de la Policía Nacional;
20. Procurador General del Estado; etc.

Art. 99.- Sin perjuicio de lo que se establece en el artículo anterior, que constituye la nómina general, el orden de precedencia en las ceremonias oficiales que se celebran en las provincias es el siguiente:

1. Gobernador;
2. Legisladores;
3. Alcalde;
4. Prefecto;
5. Arzobispo;
6. Presidente de la Corte Superior;
7. Jefe de la Zona Militar;
8. Jefe de la Zona Naval;
9. Jefe de la Zona Aérea;
10. Obispos;
11. Decano el Cuerpo Consular;
12. Cónsules generales;
13. Director General de Aduanas;
14. Jefe de Político del Cantón;
15. Capitán el Puerto;
16. Cónsules;
17. Intendente de Policía;
18. Directores de diarios;
19. Jefe de Distrito de la Policía;
20. Gerentes de Bancos; etc.

Cuando asista el señor Presidente Constitucional de la República, se aplicará el orden general de precedencia.

Art. 101.- La precedencia de las personas que no constan en los artículos 98 y 99 se determinará por analogía y en consideración a las funciones que desempeñan o hayan desempeñado y a la edad.

REGLAMENTO DE CEREMONIAL DEL  
ESTADO ECUATORIANO.  
diciembre, 2002

Dentro de las organizaciones de eventos deportivos nombraremos algunas precedencias que se podrían dar dentro del auditorio dependiendo sus niveles:

- Precedencia a nivel Internacional; que se pueden dar eventos tales como Sudamericanos, Bolivarianos o Panamericanos, etc.

- 1.- Presidente de la República
- 2.- Presidente del Comité Olímpico Ecuatoriano
- 3.- Ministro de Educación Cultura y Deportes
- 4.- Presidente del Organismo Internacional
- 5.- Presidente del Comité Organizador
- 6.- Alcalde de la Ciudad
- 7.- Presidente de la Federación Deportiva del Azuay
- 8.- Diputados Provinciales
- 9.- Jefes del Ejército, Policía y Defensa Civil.

**- Precedencia a nivel Nacional:**

- 1.- Presidente del Comité Olímpico Ecuatoriano
- 2.- Presidente de La Federación Ecuatoriana (del deporte que se este realizando el acto)
- 3.- Presidente de La Federación Deportiva del Azuay
- 4.- Alcalde de La Ciudad
- 5.- Gobernador
- 6.- Jefe de la Tercera División del Ejército Tarqui
- 7.- Jefe de la Policía

- Precedencia a nivel Local:

- 1.- Presidente de la Federación Deportiva del Azuay
- 2.- Alcalde de la Ciudad
- 3.- Presidente del Comité Organizador
- 4.- Gobernador
- 5.- Prefecto
- 6.- Jefe de la Tercera División del Ejército Tarqui
- 7.- Comandante de la Policía

Se incluirán personalidades del gobierno nacional, de la ciudad y de los estamentos deportivos a nivel internacional o nacional.

## **CAPITULO IV**

### **4. SERVICIOS ADICIONALES**

#### **4.1 PLANIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DEPORTIVAS DENTRO DE LOS ESPACIOS TURÍSTICOS.**

##### **4.1.1 Parque Nacional El Cajas**

Ubicación:	35 Km. Al oeste de Cuenca
Altitud:	3160 a 4450 msnm.
Superficie:	28544 has.
Temperatura:	8° C promedio.

El Cajas constituye un escenario único en el mundo dentro del inventario de los paisajes lagunares conocidos (235 lagunas). El 90.6% del área corresponde al ecosistema de páramo herbáceo, exceptuando pequeñas áreas, localizadas al sureste (Mazán) y oeste (Canoas) caracterizadas por presentar alturas absolutas inferiores a los 3600 msnm y espacios geográficos variados.

El Parque Nacional el Cajas ofrece un sin número de espacios en los cuales se pueden desarrollar algunos entrenamientos como por ejemplo: el de marcha, ciclismo, atletismo, escalada, treking, patinaje y todos aquellos deportes que necesiten practicarse en una zona abierta como esta, siempre y cuando no se altere su hábitat natural.

Tomando en cuenta el excelente potencial turístico del Parque Nacional Cajas debido a su altura, temperatura y recurso paisajístico, ha sido utilizado por



atletas como Jeferson Pérez, campeón Olímpico, para realizar sus entrenamientos.

Es por eso que consideramos la necesidad de realizar un convenio con el Parque Nacional Cajas, con la finalidad de que los deportistas hospedados en el CAR obtengan un porcentaje de descuento al ingresar al PNC.

#### **4.1.2 Prácticas Deportivas en otros Lugares Turísticos**

Dentro de las prácticas deportivas, concretamente con el ciclismo de montaña o descenso, se puede llegar a conocer a través de este medio, lugares naturales y turísticos de nuestra ciudad, fuera de contaminación. En nuestra Ciudad contamos con diversos lugares para realizar estas actividades, contando con todas las protecciones y direcciones respectivas, alrededor de nuestra ciudad, contamos con una serie de rutas donde podemos admirar el maravilloso paisaje y disfrutar de la biodiversidad, tanto de flora como de fauna.

Las rutas que mencionaremos son prácticamente en la Ciudad de Cuenca con diferentes destinos, todos los puntos de partida se pueden iniciar desde la misma ciudad.

Ruta El Verde (Turi) – Tarqui

Ruta Ictacruz (Tanques de Nero) – Cdla. Santa María del Vergel (Gapal)

Ruta Tu eres Pedro (Miraflores) – Racar

Ruta San Joaquín - Soldados

#### **4.2 Influencia de la Altura en el Rendimiento Deportivo**

“Dentro del plan de entrenamiento en altura se debe contar con una planificación mínima de tres a cuatro semanas, como su inclusión en el plan anual.

Gracias a varios estudios, los científicos coinciden que dentro del programa de preparación del deportista que realizan competencias de fondo y semifondo, en diferentes disciplinas En el momento de competencia a nivel del mar obtendrán mejores resultados;

Con estos resultados empezaron los entrenamientos en altura en Centros especializados como:

- *Sainut – Moritz* en 1967, siendo este el primer Centro en altura donde los deportistas empezaron su planificación de preparación para los juegos olímpicos de México, y así empezaron la construcción de varios centros en diferentes partes del mundo que debían contar con el clima indicado como:

- *Font – Romeu*, en Francia
- *Salt Lake City*, en Estados Unidos.

El entrenamiento en altura se ha venido realizando según 2 métodos:

1.- El primero en estancia de entrenamiento en altitudes alrededor de los 4.000 metros (Parque Nacional el Cajas)

“La ventaja de este entrenamiento en altitud se desprende teóricamente de la carencia acentuada de oxígeno, ya sea en condiciones de reposo o, con mayor motivo, durante el trabajo atlético.

En efecto, la hipoximia resultante representaría el estímulo motor para las estructuras cardiovasculares y periféricas”

Trabajo de Diploma “Influencia de la Altura en el Rendimiento deportivo

De los Atletas de medio fondo y fondo, finalistas en juegos olímpicos”

Niurka Megret Caignet

Yesenia Centeno Sosa

1997

2.- La segunda estancia consiste en un entrenamiento en altitudes alrededor de los 2.000metros (Cuenca).

Donde este entrenamiento ha sido acogido por la mayoría de los deportistas.

Según **Manfred Reb** en su artículo “La Metodología del Entrenamiento en Altitud” plantea que:

“Las adaptaciones producidas por una planificación del entrenamiento y la carga óptima , no menor de tres semanas en alturas que superen los 2000 metros, con el retorno al nivel del mar, producen sobre todo estos resultados:”

- Una mejoría de la velocidad en condiciones aeróbicas.
- Favorecer un incremento del nivel y de la estabilidad de la resistencia de base y de la resistencia a la fuerza
- Crear mejores condiciones en lo concerniente a la posibilidad de afrontar y tolerar cargas específicas de competencias.
- Provocar un mejor comportamiento del proceso de recuperación después de cargas de competencia o serie de competencias en rápida sucesión y, por ende, también incrementar la capacidad específica de rendimiento”.

Trabajo de Diploma “Influencia de la Altura en el Rendimiento deportivo  
De los Atletas de medio fondo y fondo,finalistas en juegos olímpicos”  
Niurka Megret Caignet  
Yesenia Centeno Sosa  
1997

En la ciudad de Cuenca han llegado varios atletas de renombre internacional y selecciones como Brasil, Cuba, etc., donde se han sometido frecuentemente a periodos de entrenamiento, especialmente durante los meses previos a importantes competencias, con el objetivo de mejorar sus marcas.

#### **4.3 CENTRO DE INFORMACIÓN TURÍSTICA**

Se desarrollará un centro de información para el diseño del producto turístico, a través de otros operadores permitiendo así el movimiento de los atletas interesados

Así también como diseñar productos turísticos, como convenios con otros centros de atletas y entrenadores

En este centro será habilitado de información turística de la región y de la provincia del Austro y del país, teniendo una información actualizada de actividades y un inventario de los mejores servicios que brinda la ciudad

Las personas que trabajen en este centro deben conocer por lo menos de 2 idiomas como Inglés y francés.

El Centro de información turístico servirá como mediador entre los clientes y los servicios que desee el mismo. Tendrá que realizar actividades como una Agencia de Viajes Operador.

Actividades:

- La reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas del País y en el exterior.
- La Organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos, entendiéndose como tales el conjunto de servicios turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.) ajustado o proyectado a solicitud del cliente, a un precio preestablecido, para ser operados dentro y fuera del territorio nacional;
- La prestación e intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional.
- El alquiler y flete de aviones, barcos autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos.
- La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales o extranjeras, en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de productos turísticos;
- La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
- La entrega de información turística y difusión de material de propaganda;
- La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;
- La intermediación en el despacho de carga y equipaje por cualquier medio de transporte.

## **ANEXOS**

### **1. ENTREVISTAS REALIZADAS A DEPORTISTAS QUE HAN ESTADO EN UN CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE OTRO PAIS.**

#### **1.1 Deportista Jefferson Pérez Quezada**

Nombre: Jefersón Pérez Quezada.  
Disciplina: Marcha  
Títulos: Campeón Olímpico 1996  
Campeón Mundial  
Edad: 32 años

#### **¿Se establecen horarios en los Centros en los que has estado?**

Por lo general, siempre hay horarios, sin embargo hay la cafetería, ya que un deportista termina de entrenar y en seguida necesita comer algo y no necesariamente esperar a la comida principal, entonces ahí estará una cafetería o se utiliza el mismo comedor, pero siempre hay algo abierto para que coman hasta horas prudentiales de la noche.

En cuanto a los horarios de descanso, dependiendo del lugar y la cultura, los establecimientos se cierran a partir de las diez o diez y media de la noche; en el Centro Internacional de Cuenca, por tratarse de una ciudad pequeña, a las 8 de la noche la mayoría de la gente retorna a sus casas, entonces, a las 9 de la noche un deportista puede descansar, es la ventaja que tiene la ciudad por su tranquilidad, es prudencial que en el centro de Cuenca, a las 9 de la noche o 10, el Centro cierre sus instalaciones.

### **¿Qué opinas de que al Centro de Alto Rendimiento se lo maneje como a un hotel de cinco estrellas?**

Los Centros de Alto Rendimiento se caracterizan por buscar los estudios más avanzados, por ejemplo: hace poco recibí una información en la que decía que las instalaciones eléctricas producen una estática dentro de la habitación que hace que se altere el ritmo cardíaco de una persona, entonces no es recomendable tener varios artefactos eléctricos dentro de la habitación.

Lo mejor que puede ofrecer un Centro de Alto Rendimiento, es Ciencia y Tecnología y se busca que la habitación sea limpia y que cuente con camas sencillas pero cómodas y que probablemente tenga un televisor por piso. En el caso de que dentro de una habitación estén más de cuatro personas, se pone un televisor como es el caso de Centros de España y Japón.

### **¿Cómo se puede enfocar el Turismo dentro del Deporte?**

Dentro de la tendencia del nuevo turismo se busca un turismo de aventura, cultural...Ecuador es un país virgen en el que se pudiera relacionar el deporte con el turismo, en nuestra misma ciudad, se puede encontrar lugares muy agradables como por ejemplo una montaña en el Parque Nacional el Cajas, donde se puede relacionar con los deportes de aventura como el ciclismo de montaña.

Conociendo las condiciones naturales de cada ambiente y de acuerdo a eso desarrollamos y complementamos un deporte, en nuestra ciudad, tenemos la ventaja de que a menos de cuarenta minutos conseguimos una altura adecuada para el entrenamiento donde lograremos un nivel competitivo contra los europeos.

## **¿Crees necesario la existencia de un Operador Turístico dentro del C.A.R.?**

La intención principal de un deportista dentro de un Centro de Alto Rendimiento es entrenar, comer, leer y dormir; y si se cuenta con el apoyo de personas que faciliten la realización de actividades externas a su preparación, se logrará que el deportista se enfoque en su entrenamiento.

La idea de crear un operador Turístico dentro del Centro de Alto Rendimiento es “genial”, ya que a parte de darle importancia a la institución, mejorarán los servicios complementarios que preste el C.A.R.

### **En cuanto a la Alimentación...**

Cada alimento debe tener una descripción de cual es su composición como que grado de proteínas y calorías contiene y la porción justa a consumir, únicamente el deportista elige las opciones de alimentos que se pueda servir.

En el caso de que el deportista necesite alguna dieta especial, ya sea, por que está lesionado o porque en sus exámenes salieron alterados algunos valores, en este caso el encargado en el comedor se encargará de su alimentación.

Dentro del Comedor la comida debe ser de la mejor calidad y tener distintas clases de comidas, la idea principal es acoplarse a lo que necesite el deportista

## 1.2 Deportista Fernando Mogrovejo

Nombre: Fernando Mogrovejo Fajardo  
Disciplina: riatlón  
Edad: 25 años  
Lugar de entrenamiento: Centro de alto Rendimiento “ Simón Bolívar” en Bogotá -Colombia

- **¿Qué actividad se realiza al inicio de la Jornada?**

Desayuno buffet 6-11am

- **¿Cuántas horas de entrenamiento emplea por la mañana?**

Ciclismo 2 horas mínimo

Después del segundo desayuno Gimnasio 1 hora y media

- **¿A qué hora promedio se realiza el almuerzo?**

13 -14 horas

- **¿Cuánto tiempo descansa luego del almuerzo?**

Mínimo 1 hora

- **¿Cuántas horas de entrenamiento emplea por la tarde?**

Entrenamiento de Acuatlón 2 horas y medio

Entrenamiento de Natación 1 hora y media ( 2 a 3 días a la semana)

- **¿A qué hora promedio se realiza la cena?**

7 y 30pm a 9pm.

- **¿A qué hora descansa por la noche?**

11pm



**- En cuanto al comedor cuál es el aspecto más importante en cuanto al servicio?**

Disponibilidad de Comida todo el día con horarios definidos

### **Comentarios...**

“No debería disponer de horarios de descanso el centro

Los platos deben ser dosificados por los nutricionistas de cada delegación

La disponibilidad de alimentos todo el día deben constar de bebidas como agua, hidratantes, jugos, gaseosas”.

Sólidos: Frutas como manzanas y guineos, Pastas, Pan, Mermeladas, Pizza.

### **Alojamiento...**

No consta de televisiones para cada habitación, servicio a la habitación, closet, lámpara velador, cama plaza y media.

### 1.3 Deportista José Antonio Escudero Ordóñez

Nombre:	José Antonio Escudero Ordóñez
Disciplina:	Bicicross y Downhill
Títulos:	Campeón Latino-americano y Continental en Ciclismo de Montaña, 3 en el mundo en bicicross
Edad:	17 años
Lugar de entrenamiento:	Centro de alto Rendimiento de Suiza por 3 meses

Este centro es especializado en entrenamiento de ciclismo en todas sus modalidades, con un clima cambiante desde Mayo a Julio

El Centro cuenta con sus propios entrenadores especialistas que dependiendo las condiciones del deportista, el entrenador trabajara con un plan de trabajo individual.

El Centro cuenta con sus propias políticas en horario respecto a la alimentación y descanso por las noches.

#### **Itinerario del deportista**

Se levantaba a las 6:30am.

Desayuno 7:00am

Clases de Francés en el mismo centro pro 1 hora

Entrenamiento de 9:00 y 1:00pm

Almuerzo 1:30 a 2:00pm

Descanso por media hora

El entrenamiento se realizaba 2 horas promedio por la tarde

A las 7pm se realizaba la cena

El descanso por la noche a las 10:00pm donde el centro se (apagaba)

“Todos los días se establecía la misma rutina a excepción del Lunes que era el día de descanso”

Las habitaciones todas son sencillas con una cama de una plaza, una mesa con una lámpara, un clóset, y un lavador de manos pequeño, Y las duchas son colectivas por cada piso dividido para hombres y mujeres

La alimentación fue muy variada e excepción de los desayunos que todos los días contaba solo con leche jugo y cereales, Pero los almuerzos y cenas eran con total variedad y calidad, en carnes y ensaladas pero muy escaso, Y la comida eran únicamente con horarios establecidos y no se tenían disponibilidad todo el día.

En el servicio de Lavandería contaba únicamente con 2 lavadoras y 1 secadora y cada deportista respondía de su lavado pero contaba con todos los materiales para lavar.

En el Centro contaba con Internet todo el tiempo, y una Sala de Audiovisuales donde se tenía disponibilidad todo el día hasta las 10 de la noche

Un mes de entrenamiento en el Centro de Suiza cuesta 3.500 dólares servicio todo incluido en entrenamiento.

## 2. PLANILLAS DE INGRESO

Para los deportistas, entrenadores, dirigentes, etc, que ingresen al Centro deberán llenar diferentes planillas que servirán para registrar los datos necesarios donde deberán contar referencias como: Datos personales, Federación o País que representa, objetivo del ingreso, fecha de ingreso, tiempo de permanencia, para así tener un mayor control del huésped concentrado en el Centro.

A Continuación citaremos algunas planillas de ingreso con las que cuentan el “Centro Olímpico de Alto Rendimiento del Comité Olímpico Ecuatoriano en Durán”

### Centro Olímpico de Alto Rendimiento

#### Planilla de Solicitud de Ingreso

Federación:

---

Dirección:

---

Teléfonos:

E - mail:

---

#### Datos de la Persona responsable de los deportistas en el COAR:

Nombre y Apellido:

---

Cargo:

---

Dirección:

---

Teléfonos:

E – mail:

---

Fecha de la Solicitud: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso al COAR: \_\_\_\_\_

**Objetivos del ingreso al COAR:**

**CENTRO OLÍMPICO DE ALTO RENDIMIENTO**  
**Planilla de Inscripción Individual del Deportista**

Apellidos: \_\_\_\_\_

Nombres: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos \_\_\_\_\_ E – mail: \_\_\_\_\_

**Deporte**

Especialidad:

Edad:

Años de Práctica Deportiva:

Nivel Deportivo Actual:

Mejor Nivel Logrado:

Fecha:

Competencia:

**Educación:**

Nivel Educativo:

Plantel:

Teléfonos:

Dirección:

Necesidades de apoyo durante su permanencia en el COAR:

**Situación Social:**

Vive con su familia: Si\_\_ Vive con su madre: Si:\_\_ Vive con su padre: Si:\_\_

No:\_\_

No:\_\_

No:\_\_

**Nivel Socio Económico:**

Bajo: \_\_\_\_

Medio: \_\_\_\_

Alto: \_\_\_\_

## **Autorización**

Por la presente autorizo al COAR para incorporar al sistema de Información y Documentación del Sistema de Centros de alto Rendimiento y Centros de Entrenamiento toda la información recabada y producida en mi participación deportiva.

Firma

Nombre:

Se darán otro tipo de planillas de inscripción para el dirigente o entrenador, y en el caso de menores de edad, la planilla de autorización.

**3. PRESUPUESTOS DEL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO  
(CAR.)**

**3.1 ALOJAMIENTO (Cap. 430 personas)**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
Camas de 1 ½ plaza	430	180,00	77.400,00
Camas de 1 plaza	215	150,00	32.250,00
Cobijas	1.075	10,00	10.750,00
Cubrecamas	645	20,00	12.900,00
Televisores	20	950,00	19.000,00
Veladores	435	50,00	21.750,00
Sabanas	1.075	20,00	21.500,00
Almohadas	530	4,00	2.120,00
Colchones 1 ½ plaza	430	150,00	64.500,00
Colchones 1 plaza	215	100,00	21.500,00
Gabinets de baño	120	30,00	3.600,00
Escritorios	206	150,00	30.900,00
Lámparas	430	30,00	12.900,00
Toallas	1.075	25,00	26.875,00
Cortinas de baño	226	28,00	6.328,00
teléfonos	210	50,00	10.500,00
Mini- refrigeradoras	16	1373.39	23.070,20
Letreros con letras cambiables	3	22,60	667,80
<b>TOTAL</b>			<b>322.561,20</b>

### 3.2 RESTAURANTE

Descripción	Cantidad	P. Unitario	V. Total
Cocinas industriales	3	2.592,65	7.777,95
Refrigeradoras Verticales	2	3.780,66	7.561,32
Congeladora Horizontal	2	577,08	1.154,16
Freidoras	1	3.215,21	3.215,21
Horno de Panadería	1	3.880,51	3.880,51
Marmitas	1	7.358,73	7.358,73
Lavadora de Vajillas	1	2.556,33	2.556,33
Balanza de Precisión	1	724,25	724,25
Rebanadoras	1	1.114,95	1.114,95
Procesador de Alimentos	1	1.205,67	1.205,67
Asador a Gas / Parrilla	1	1.066,46	1.066,46
Chafer Continental	8	150,61	1.204,88
Olla (Baño María)	1	471,17	471,17
Bandejas para Chafer	24	-----	249,76
Bandejas Rectangulares	350	10,42	3.647,00
Charol de fibra de vidrio	10	18,36	183,60
Jarra Arc	50	3,31	165,50
Mesas	75	210,00	15.750,00
Sillas	300	35,00	10.500,00
Varios Vajillas	-----	2.153,70	2.123,70
Mobiliario servicio	1	1.650,00	1.650,00
Lencería	1	1.200,00	1.200,00
Vasos Princesa 7	400	0,94	376,00
Cubertería	-----	-----	1.760,95
Petit menaje	1	450,00	450,00
Carros Trapeadores	1	134,84	134,84
Total			77.482,94



### 3.3 AUDITORIO (Cap. 350 personas)

Descripción	Cantidad	P. Unitario	V. Total
Sillas fijas	360	90,00	32.400,00
Mesa directiva	1	2.500,00	2.500,00
Amplificación	1	7.000,00	7.000,00
Muebles auxiliares	1	1.500,00	1.500,00
Equipos audiovisuales	1	2.000,00	2.000,00
Total			45.400,00

### 3.4 CAFETERIA

Descripción	Cantidad	P. Unitario	V. Total
Sillas	40	70,00	2.800,00
Mesas	10	180,00	1.800,00
Mueble principal	1	1.600,00	1.600,00
Refrigeradora Horizontal	1	1.603,83	1.603,83
Utensilios menores	1	800,00	800,00
Dispensador de Bebidas Calientes	1	659,37	659,37
Máquina de Café	1	2.160,94	2.160,94
Juguera Refrigerada	1	1.052,06	1.052,06
Exprimidor para cítricos	1	168,33	168,33
Total			12.644,53

### 3.5 SNACK (UBICADO A LADO DE LA PISCINA)

Descripción	Cantidad	P. Unitario	V. Total
Sillas	40	70,00	2.800,00
Mesas	10	180,00	1.800,00
Muebles auxiliares	1	1.200,00	1.200,00
Total			5.800,00

### 3.6 AREA DE LAVANDERIA Y TINTORERIA

Descripción	Cantidad	P. Unitario	V. Total
Secadoras	1	4.039,45	4.39,45
Lavadoras	2	16.883,05	33.766,10
Balanza de Plataforma	1	692,84	692,84
Total:			34.898,39

Se adquirirá un vehículo para usos varios que requiera el Centro, valorado en \$12.000,00

**Elaborado por:** Mayra Barros F.  
Daniela Guamán

#### **4. ELABORACIÓN DE MENÚS PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO.**

Es necesario establecer un balance entre el número de calorías consumidas con el total de calorías gastadas para poder satisfacer fácilmente los requerimientos del deportista y así mantener su peso corporal estable.

En el caso de que se trate de un deportista cuyo objetivo es el aumento de masa muscular, se debe aumentar el consumo de calorías (alimentación) con relación a las calorías consumidas durante un entrenamiento deportivo.

En un deportista de alto rendimiento la alimentación debe ser balanceada y estrictamente controlada debido a que los perjuicios pueden ser notorios como por ejemplo: recuperación incompleta luego de un primer entrenamiento; pérdida de peso corporal por menor ingesta de alimentos, pérdida de peso corporal por menor consumo de agua. Todo esto nos lleva a que el rendimiento del deportista sea deficiente, y eso es lo que nosotros no pretendemos llevar a cabo, razón por la cual debemos tener muy en cuenta la distribución de kilocalorías y el número de comidas necesarias durante un día de entrenamiento.

A continuación detallaremos un menú de 5 comidas diarias que contiene 1400 calorías

##### **Desayuno:**

- 1/2 pomelo
- 1 porción de salvado de trigo
- 1 taza de leche descremada

##### **Refrigerio**

- 1 paquete pequeño de pasas
- 1/2 sándwich de fiambre (queso y jamón de pollo)

## **Almuerzo**

- 1 porción de pizza
- 1 porción de zanahorias cortadas
- 1 manzana
- 1 taza de leche descremada

## **Refrigerio**

- 2 galletas de harina de avena

## **Cena**

- 1 pescado al horno con hongos (90 gramos)
- 1 papa al horno
- 2 cucharadas de té de margarina
- 1/2 taza de brócoli
- 1 taza de jugo de tomate o leche descremada

### **4.1 Ejemplo de una dieta con alto contenido calórico (6000 Kcal) en seis comidas**

#### **Desayuno:**

- ½ taza de jugo de naranja
- 1 taza de harina de avena
- 1 taza de leche pobre en grasa
- 1 huevo revuelto
- 1 rebanada de pan de trigo integral tostado
- 1 ½ cucharada de té de margarina
- 1 cucharada sopera de mermelada

Total de kilocalorías 665

## **Refrigerio**

- 1 sándwich de manteca de maní
- 1 banana
- 1 taza de jugo de uvas

Total de kilocalorías 485

## **Almuerzo**

- 5 bastones de pescado con salsa tártara
- 1 porción grande de papas fritas
- 1 porción de ensalada verde con aguacate y aderezo de aceite y vinagre
- 1 taza de helado de limón
- 2 galletas de harina de avena
- 1 taza de leche pobre en grasa

Total de Kilocalorías 1505

## **Refrigerio**

- 1 taza de fruta seca variada
- 1 ½ taza de leche malteada

Total kilocalorías 660

## **Cena**

- 1 taza de sopa de crema de hongos
- 2 presas de pollo al horno
- 1 patata glaseada
- 1 panecillo y margarina
- 1 taza de zanahorias y arvejas
- ½ taza de ensalada de repollo
- 1 porción de pastel de queso
- 1 bebida

Total kilocalorías 1615

## Refrigerio

- 1 taza de nueces de Cajú
- 1 taza de cocoa

Total de calorías 1045

Total de kilocalorías por día aproximadamente 5975

## 4.2 Ejemplo del costo de un almuerzo

### Almuerzo

5 bastones	\$ 1
Porción de papas	\$ 0.50
2 Galletas	\$0.50
Taza de leche	\$0.12
<b>TOTAL</b>	2.12 x 0.10 (coeficiente) = 0.20
	0.20
<b>TOTAL</b>	\$2.32

El coeficiente que se carga para calcular las porciones o productos que no pueden ser calculados con exactitud por los diferentes tipos de componentes.

$$2.32 / 0.33 = 7.03 \text{ Precio de Valor Calculado}$$

Es el coeficiente 33% que se utiliza para los cálculos de costeo en alimentos. El Precio de Venta Real o Final atenderá a los atributos del lugar.

## **5. MANUAL PRÁCTICO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO**

Debido a la importancia del CAR tanto a nivel deportivo como empresarial, es necesaria la elaboración de un manual que facilite dirigir de manera exitosa todas las actividades económicas que se lleve a cabo dentro del Centro.

El rendimiento de la inversión es la clave de la evaluación del proyecto. El hotel presenta por lo general, 5 años de período “infantil” difíciles y quizás al llegar al año 10 es cuando comienza a obtener utilidades amplias en relación al volumen de ventas, es además un negocio de alta densidad de capital por la importancia de las edificaciones, así como las maquinarias y equipos que en total pueden llegar a representar hasta el 70% de la inversión total. El negocio hotelero también presenta un punto de equilibrio promedio del 40% de la capacidad instalada anual, además de tener el inconveniente de ser un punto de equilibrio estacional, lo cual no es ninguna ventaja.

El 65% del promedio total de ventas las genera el departamento de habitaciones, luego el 33% el departamento de alimentos y bebidas y finalmente un 2% los departamentos menores.

### **5.1 GERENCIA HOTELERA**

Se basa fundamentalmente en dos aspectos que son:

- ✓ La toma de decisiones y
- ✓ La administración de los recursos

Tomando en cuenta que del director dependerá en gran parte el buen funcionamiento del CAR, es importante que éste sepa “conocer el negocio, planificar, conducir a sus subordinados para obtención de los objetivos planteados.

### **5.1.1 Funciones del Director del C.A.R.**

1. Tomar decisiones en base a:
  - Establecer objetivos
  - Planificar el trabajo de los colaboradores
  - Organizar el trabajo
  
2. Motivar a sus colaboradores a la realización de sus labores controlando la ejecución del trabajo en todos los departamentos del Centro

### **5.1.2 Perfil Característico de un buen Director**

Las características más sobresalientes que se debe analizar en un buen director son:

✓ *Sentido de Independencia.*- La excesiva independencia del director puede conllevar a la pérdida de trabajo en equipo, lo que a la larga perjudica el logro de objetivos planteados.

Por ejemplo: El director del CAR podría reunirse con los jefes departamentales con el fin de discutir los problemas que se den dentro de la realización de labores de cada departamento y buscar de manera objetiva la solución de los mismos. Esta reunión se puede hacer mensualmente.

✓ *Espíritu Emprendedor.*- Es importante que el director del Centro de Alto Rendimiento sea una persona a la que le guste “plasmear sus ideas” en el desarrollo de sus actividades, pero de igual manera es indispensable que sepa fomentar ese “espíritu emprendedor” en sus colaboradores, con el fin que ellos sepan solucionar los problemas que podrían presentarse sin necesidad de acudir a un superior.



✓ *Entre el lucro y ciertos imperativos.*- El director del Centro, deberá mantener una postura ambigua ante la obtención de beneficios sin tomar consideraciones como la edad, relaciones familiares, etc. **“Por ejemplo, no se deben elegir los proveedores sólo por amistad o por vínculos familiares, sino porque, además, los precios sean idénticos o más convenientes, los plazos de entrega iguales o más cortos, las condiciones de pago más favorables y las partidas defectuosas menos frecuentes. No hay que dejarse arrastrar por consideraciones personales, familiares o sociales que puedan poner en peligro la supervivencia de su empresa.”**

✓ *Influencia del Entorno.*- Es necesario que desde un primer momento todo el personal se maneje bajo un reglamento, sin embargo, es importante mencionar que este reglamento debe ser lo suficientemente flexible con el fin de mantener un constante conocimiento de la realidad en la que se desarrollan las actividades del CAR, manteniendo un control permanente de las mismas.

## **5.2 Funciones Generales de los Directivos y Mandos Intermedios en las Instalaciones Hoteleras**

- ❖ Planificar, organizar y controlar la ejecución del trabajo correspondiente al área que dirige.
- ❖ Evaluar periódicamente el desempeño del personal subordinado, y aplicar medidas inmediatas ante cualquier dificultad o incidente que afecte el trabajo a la disciplina del colectivo.
- ❖ Supervisar los horarios de apertura y cierre de las áreas, así como la asistencia y puntualidad, los cambios de turno, francos y vacaciones del personal del CAR
- ❖ Adoptar medidas oportunas que garanticen la rentabilidad y eficiencia de los servicios.
- ❖ Supervisar y exigir el cumplimiento de las condiciones higiénicas sanitarias y la organización y limpieza de cada puesto de trabajo.

- ❖ Atender la capacitación del personal, con énfasis en los trabajadores de nuevo ingreso, la actualización de los conocimientos técnicos idiomáticos y el perfeccionamiento de las habilidades de cada empleado. También incrementar la propia superación profesional, así como fomentar y desarrollar hábitos de auto preparación. Considerando que el Centro de Alto Rendimiento está en una categoría de lujo y por lo mismo, debe atender todas las expectativas del deportista y demás visitantes.
- ❖ Controlar y/o ejecutar inventarios periódicos de los recursos materiales asignados a sus áreas (activos fijos tangibles, insumos, materiales, productos alimenticios u otros) Participar activamente en la vigilancia colectiva sobre la propiedad y los recursos financieros.
- ❖ Controlar el comportamiento de las áreas y gastos, velando por su correspondencia con los índices y rangos establecidos por el CAR
- ❖ Conocer los pronósticos y niveles de ocupación de la instalación, que permitan unas planificaciones más objetivas de los recursos materiales financieros y humanos que se disponen.
- ❖ Conocer y efectuar análisis sobre el grado de satisfacción de los deportistas, apartando las iniciativas y soluciones necesarias.
- ❖ Participar en la definición de los criterios y cuantías de las compras que se efectúen sus áreas.
- ❖ Velar por el abastecimiento oportuno de materiales e insumos a cada área garantizando la eficiencia de los servicios. Realizar los pedidos al almacén y controlar el despacho.
- ❖ Participar en el Departamento de Recursos Humanos en la selección del personal.
- ❖ Orientar y controlar la aplicación de los documentos rectores y metodologías operativas que se hayan establecido para estandarizar los servicios y controlar el comportamiento de los trabajadores.
- ❖ Cumplir con el envío de información a las instancias que lo solicitan.
- ❖ Velar por el adecuado funcionamiento y ciclos de mantenimiento de los equipos y herramientas de sus áreas, notificando oportunamente al departamento de servicios técnicos sobre las roturas o anomalías.
- ❖ Velar porque sus subordinados mantengan una postura correcta y elegante en sus puestos de trabajo.
- ❖ Poseer sentido de pertenencia a la instalación.

## **5.3 GESTION DE DIRECCION QUE SE DEBE REALIZAR EN LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS DEL HOTEL**

### **5.3.1 Departamento de Alojamiento**

Está vinculado con la estadía del deportista desde su ingreso o check in, hasta su salida. Para estos fines, se sitúan al siguiente personal con sus respectivas funciones.

**Recepción.-** Reserva, facturación, auditoría, teléfonos, carpeta y asistencia a servicios de alojamiento.

#### **5.3.1.1 Responsabilidades del Jefe de Recepción:**

- ✓ Es el máximo responsable del departamento, encargado de organizar y distribuir las funciones de sus subordinados y de la organización de los turnos y horarios de trabajo.
- ✓ Revisar diariamente el Libro de Incidencias para estar al corriente de todo lo que ocurra durante su ausencia.
- ✓ Supervisar la comercialización siendo responsable de las confirmaciones directas y fuera de cupo en función del interés comercial del Centro.
- ✓ Analizar los estados de los resultados mensuales.
- ✓ Coordinar con otros departamentos la entrada y salidas de deportistas y visitantes.
- ✓ Actualizar con la Dirección Comercial el estado de los contratos con las diferentes agencias.

### **5.3.1.2 El Recepcionista**

#### ***Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener el Recepcionista***

El Recepcionista debe ser **capaz** de:

- ✓ Comprender, leer, escribir, calcular y expresarse
- ✓ Archivar y recuperar información
- ✓ Tomar decisiones
- ✓ Cambiar moneda extranjera
- ✓ Contestar preguntas
- ✓ Cooperar con otros departamentos.

Y tener **conocimientos** de:

- ✓ Aspectos legales
- ✓ Política de la empresa
- ✓ Lenguas extranjeras a un nivel adecuado
- ✓ Servicios y distribución por plantas
- ✓ Trámites para efectuar reservas
- ✓ Sistemas de reserva.
- ✓ Tarjetas de Crédito
- ✓ Contabilidad hotelera
- ✓ Organización de transportes.

#### ***Actitudes:***

- ✓ Precisión
- ✓ Discreción
- ✓ Amabilidad
- ✓ Agilidad
- ✓ Honradez
- ✓ Iniciativa

### ***Funciones de la Recepcionista***

- ✓ Recepcionar la entrada de los deportistas, viabilizando los trámites con agilidad y profesionalidad, según corresponda.
- ✓ Informar a los deportistas de los servicios, horarios que brinda la instalación y otros datos de interés para el huésped.
- ✓ Mantiene actualizadas las operaciones que se produzcan en su turno.
- ✓ Realiza canje de monedas, tomando en cuenta que se recibirá la visita de deportistas de todo el mundo, además, hace entrega de tarjetas y mensajes
- ✓ Informar a los otros departamentos de la entrada de deportistas, prestando especial atención a los clientes VIP., o deportistas especiales (discapacitados)
- ✓ Realiza gestión de ventas
- ✓ Ofertar servicios de caja de seguridad.
- ✓ Informa al jefe de Recepción de todas las incidencias, además de dejar constancia por escrito.
- ✓ Actualizar los controles en su turno para un mejor cierre. Cuadra su turno
- ✓ Procede a la atención de solicitud de prórrogas
- ✓ Recepciona las quejas que manifiestan los deportistas y cumple su programa de atención y solución.
- ✓ Informa progresivamente al departamento de Ama de Llaves las salidas que se van produciendo y concilia los reportes de Ama de Llaves con el rack de habitaciones o el ordenador de datos según el sistema.
- ✓ Archiva alfabéticamente las tarjetas de registro

### **5.3.1.3 Ama de Llaves o Supervisor General de habitaciones y pisos.**

#### **Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener el / la Ama de Llaves**

El / La Ama de Llaves debe ser **capaz** de:

- ✓ Comprender, leer, escribir, calcular y expresarse
- ✓ Archivar y recuperar información
- ✓ Tomar decisiones
- ✓ Cambiar moneda extranjera
- ✓ Contestar preguntas
- ✓ Cooperar con otros departamentos.

Y tener **conocimientos** de:

- ✓ Aspectos legales
- ✓ Política de la empresa
- ✓ Lenguas extranjeras a un nivel adecuado
- ✓ Servicios y distribución por plantas
- ✓ Trámites para efectuar reservas
- ✓ Sistemas de reserva.
- ✓ Tarjetas de Crédito
- ✓ Contabilidad hotelera
- ✓ Organización de transportes.

#### **Actitudes:**

- ✓ Precisión
- ✓ Discreción
- ✓ Amabilidad
- ✓ Agilidad
- ✓ Honradez
- ✓ Iniciativa

### ***Funciones Generales***

- ✓ Planificará, organiza, dirige y controla la fuerza de trabajo asignada a su departamento.
- ✓ Garantizará la limpieza y acondicionamiento de habitaciones, pantries, pasillos, escaleras, áreas comunes a través de la organización, supervisión y control.
- ✓ Controlará las tarjetas de ingreso de las áreas asignadas a su departamento.
- ✓ Controlará y distribuye los insumos, lencería, equipos y otros medios que se hayan asignado.
- ✓ Participará en la confección del presupuesto de gastos de su departamento, controlando la correcta distribución y uso de los medios.
- ✓ Garantizará el aprovechamiento de la jornada laboral, satisfaciendo las exigencias del deportista
- ✓ Exigirá por que se mantenga la limpieza estética y decoración en habitaciones, salones, pasillos y demás áreas que correspondan.
- ✓ Controlará las reparaciones que se reportan a servicios y técnicos insistirá en la realización de las que faltan, así como la calidad y estética en la terminación de las mismas.
- ✓ Definirá y programará los horarios de su personal y las vacaciones, teniendo en cuenta las necesidades del CAR según las competencias u otro tipo de eventos deportivos.

#### **5.3.1.4 Supervisora**

#### ***Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener la Supervisora***

La Supervisora debe ser **capaz** de:

- ✓ Comprender, leer, escribir, calcular y expresarse
- ✓ Tomar decisiones
- ✓ Manejar personal a su cargo
- ✓ Contestar preguntas
- ✓ Cooperar con otros departamentos.

Y tener **conocimientos** de:

- ✓ Política de la empresa
- ✓ Planos y Distribución del CAR

**Actitudes:**

- ✓ Precisión
- ✓ Discreción
- ✓ Espíritu de Cooperación
- ✓ Agilidad
- ✓ Honradez
- ✓ Iniciativa

**Funciones Generales**

- ✓ Distribuirá y controlará la perfecta utilización de insumos recibidos.
- ✓ Dará seguimiento absoluto, a que las reparaciones a realizar por el Área de Mantenimiento se realicen con prontitud y calidad.
- ✓ Por el reporte de las camareras, informará el estado de habitaciones.
- ✓ Llevará un control exacto de los equipos bajo su responsabilidad
- ✓ Exigirá a su personal, por una apariencia adecuada, uso correcto del uniforme, disciplina, limpieza y orden de equipos, carros, pantries y de todas las áreas donde realizará su trabajo.
- ✓ Elaborará los reportes o documentos relativos a sus actividades siguiendo las normas establecidas en el departamento.
- ✓ Supervisará constantemente habitaciones vacías, ocupadas y especial atención a las designadas para VIP y deportistas especiales (discapacitados)
- ✓ Controlará el trabajo individualmente de cada camarera, asesorando e instruyendo para mejor realización del trabajo.
- ✓ Permanecerá en su área para solucionar la tarea asignada y no abandonará su puesto antes de sus subordinados.



### **5.3.1.5 Camarera /o de Habitaciones**

#### ***Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener la Camarera***

La Camarera debe ser **capaz** de:

- ✓ Comprender, leer, escribir, calcular y expresarse
- ✓ Organizar con agilidad una habitación
- ✓ Respetar la privacidad del Huésped (deportista)
- ✓ Manejar los insumos correctamente sin efectuar desperdicios.

Y tener **conocimientos** de:

- ✓ Política del Centro de Alto Rendimiento
- ✓ Servicios y distribución del CAR por plantas
- ✓ Registro de ocupación de las habitaciones
- ✓ Organización de habitaciones

#### ***Actitudes:***

- ✓ Discreción
- ✓ Amabilidad
- ✓ Agilidad
- ✓ Honradez

#### ***Funciones Generales***

- ✓ Responsabilizarse de las tarjetas o llaves del piso y de las habitaciones que le han sido asignadas.
- ✓ Confeccionará el parte (modelo de cuartos ocupados), a las horas establecidas.
- ✓ Habilitará el carro con los productos necesarios para su trabajo: lencería, insumos u otros medios, velando por su correcta colocación.
- ✓ Realizará un repaso diario de las habitaciones vacías limpias.
- ✓ Entregará a la Ama de llaves de los objetos olvidados en las habitaciones para que se proceda según lo establecido.

- ✓ Será responsable de los insumos que le son entregados para dotar las habitaciones.
- ✓ Permanecerá en su área, no transitará por otra área del Centro sin autorización.
- ✓ Cuando el deportista deje ropa para la lavandería, comprobará que corresponde a lo anotado en el listado de lavandería.
- ✓ No entrará en habitaciones con el cartel de “no moleste” y “antes de entrar siempre dará dos toques y se dará a conocer con el saludo “camarera o camarero”
- ✓ No utilizará el teléfono cuando esté dentro de la habitación, al no ser que exista una señal especial que identifique que la llamada es de la Ama de Llaves o Supervisora.
- ✓ Llevará el control exacto de los medios bajo su responsabilidad.
- ✓ Al terminar su jornada laboral dejará en un lugar adecuado sus útiles de trabajo y el carro de camarera completamente limpio.
- ✓ Hará las habitaciones vacías limpias, vacías sucias y ocupadas, en el menor tiempo posible y siguiendo los pasos establecidos.

### **5.3.2 SERVICIO DE SALÓN, BAR, CAFETERÍA Y GASTRONOMÍA.**

#### **5.3.2.1 Jefe de Rango o de Sector.**

#### ***Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener el Jefe de Rango o de Sector***

El Jefe de Rango debe ser **capaz** de:

- ✓ Comprender, leer, escribir, calcular y expresarse
- ✓ Asignar tareas.
- ✓ Diseñar planos de rango de mesas.
- ✓ Dar instrucciones
- ✓ Explicar el contenido del menú.

Y tener **conocimientos** de:

- ✓ Política de la empresa
- ✓ Lenguas extranjeras a un nivel adecuado
- ✓ Obligaciones diarias del personal
- ✓ Contenido diario de la carta
- ✓ Personal necesario para el servicio.

**Actitudes:**

- ✓ Precisión
- ✓ Autoridad
- ✓ Eficiencia

**Funciones del Jefe de Rango o de Sector.**

- ✓ Responderá ante el Jefe de Salón o Maitre por el correcto desarrollo del servicio que se presta en el área, rango sector o estación.
- ✓ Asumirá las mismas funciones del jefe de salón, en ausencia de éste, y /o las ejecuta a nivel de su área.
- ✓ Se le subordinarán los dependientes o meseros (as) asignados a su área.
- ✓ Recibirá a los deportistas y visitantes al arribar al salón, bien en la puerta o en sus respectivas áreas.
- ✓ Acomodará, en colaboración con los saloneros (as) o meseros (as) a los comensales en los respectivos puestos. (en eventos especiales)
- ✓ Tomará los pedidos (órdenes o comandas) a los deportistas, ofreciendo la información necesaria sobre la oferta y participando en la gestión de venta.
- ✓ Intervendrá en la ejecución del servicio directo a las mesas, siempre que sea necesario.
- ✓ Colaborará con el colectivo y agiliza las operaciones.

### 5.3.2.2 Salonero (a)

#### ***Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener el Salonero/a***

El Salonero /a debe ser **capaz** de:

- ✓ Comprender, leer, escribir, calcular y expresarse
- ✓ Contestar preguntas
- ✓ Expresarse
- ✓ Tomar pedidos de comidas y bebidas
- ✓ Identificar las cartas
- ✓ Manejar la carta correctamente
- ✓ Mantener el mostrador de self – service en perfecto orden.

Y tener **conocimientos** de:

- ✓ Política de la empresa
- ✓ Lenguas extranjeras a un nivel adecuado
- ✓ Platos disponibles en el Centro
- ✓ Características, ingredientes calorías que contiene cada plato
- ✓ Precios

#### ***Actitudes:***

- ✓ Espíritu de Venta
- ✓ Discreción
- ✓ Amabilidad
- ✓ Agilidad
- ✓ Pulcritud

### ***Funciones Generales***

- ✓ Realizará la tarea diaria (reponer, repasar insumos, montar mesas y aparadores, entre otras misiones), ejecutará el montaje del salón o área gastronómica del CAR.
- ✓ Dominará todas las ofertas del salón o área, propondrá y explicará a los deportistas sobre el servicio, elaboración y característica de los alimentos y bebidas.
- ✓ Participará en el recibimiento, conducción y ubicación de las partidas de deportistas o visitantes en las mesas, así como en la entrega de las cartas menú y toma de comandas. (registrándolas en el sistema hotelero, mediante las tarjetas)
- ✓ Conocerá la correcta manipulación de los insumos y la realización de los tipos y formas de servicio gastronómico, en correspondencia con las tendencias actuales y la categoría del Centro de Alto Rendimiento.
- ✓ Realizará correctamente el sistema de facturación y cobro a los clientes según lo establecido en la instalación.
- ✓ Ejecutará los conteos físicos de los insumos, ante la apertura y el cierre de los turnos de trabajo, velando por su preservación.
- ✓ Ayudará a los clientes, al retirarse de la mesa y los despedirá amablemente verificará la alineación y se asegurará que las sillas y mesas se encuentren limpias.

### **5.3.2.3 Jefe de Cocina (Chef)**

#### ***Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener el Jefe de Cocina***

El Jefe de Cocina debe ser **capaz** de:

- ✓ Comunicarse con sus subordinados
- ✓ Controlar la manipulación de los alimentos
- ✓ Tomar decisiones
- ✓ Utilizar las listas de precios
- ✓ Sugerir platos y bebidas apropiadas a las distintas ocasiones.
- ✓ Coordinarse con el personal de cocina
- ✓ Planificar menús.

Y tener **conocimientos** de:

- ✓ Política de la empresa
- ✓ Lenguas extranjeras a un nivel adecuado
- ✓ Platos disponibles en el Centro
- ✓ Normas de Gastronomía al planear el menú
- ✓ Tipo de comida apropiada para deportistas
- ✓ Precios
- ✓ Obligaciones del personal
- ✓ Control de raciones
- ✓ Control de la Cocina

**Actitudes:**

- ✓ Imaginación
- ✓ Amabilidad
- ✓ Agilidad
- ✓ Firmeza

**Funciones Generales**

- ✓ Responderá ante el Director de Alimentos y Bebidas por la Dirección y el funcionamiento del área de Cocina, la calidad de la elaboración de los alimentos y la eficiencia económica. En caso de no existir el Director de Alimentos y Bebidas, responde al Director General o a la persona que designe el mismo.
- ✓ Exigirá y supervisará la toma de inventarios de productos y mercancías de cada una de sus áreas, también exigirá responsabilidad material ante la pérdida de productos o de utensilios.
- ✓ Organizará, controlará y supervisará la limpieza en las áreas de la Cocina.
- ✓ Controlará y asesorará el cumplimiento de las normas de elaboración (calidad, presentación, porciones estándar y otros parámetros necesarios para los deportistas)
- ✓ Velará por el cuidado y correcta utilización de los equipos, herramientas y utensilios de la cocina.

- ✓ Conocerá la existencia de los productos en el almacén, sus niveles de consumo y rotación de los inventarios.
- ✓ Verificará que se realice las compras y el despacho de los pedidos puntualmente, supervisará las cuantías, peso y calidad de los productos que serán recibidos.
- ✓ Atenderá personalmente las visitas de control e inspección, que deban realizar las autoridades a las instalaciones a las áreas de cocina del Centro de Alto Rendimiento.
- ✓ Analizará y controlará el costo diario de sus operaciones, responsabilizándose con los resultados económicos de la misma.
- ✓ Suplirá la falta de cocineros si las circunstancias lo requieren, e intervendrá personalmente cada vez más que sea necesario.
- ✓ Participará en la fijación de los precios de platos y bebidas, tanto para las áreas gastronómicas como para actividades especiales.

En la cocina participan además otros especialistas que tiene una vital importancia por su aporte profesional a la explotación de la cocina, como es el caso del nutricionista, que conjuntamente con el chef, elaborarán los menús de acuerdo al contenido calórico y al valor alimenticio de cada plato, con el fin de satisfacer al deportista.

#### **5.3.2.4 Jefe de Partida, de turno o Cocinero.**

##### ***Habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener el Cocinero***

El Cocinero debe ser **capaz** de:

- ✓ Comprender, leer, escribir, calcular y expresarse
- ✓ Tomar decisiones
- ✓ Identificar y seleccionar los útiles y material de trabajo
- ✓ Mantener las áreas de trabajo seguras, limpias y ordenadas
- ✓ Identificar mariscos y carnes en buen estado
- ✓ Utilizar productos adecuados

Y tener **conocimientos** de:

- ✓ Política de la empresa
- ✓ Preparación y cocinado de todo tipo de alimentos
- ✓ Técnicas, tiempos y temperaturas de cocinado.
- ✓ Utensilios y materiales de cocina
- ✓ Manipulación y almacenamiento de alimentos
- ✓ Normas de Seguridad e higiene
- ✓ Terminología Culinaria
- ✓ Presentación de Platos

**Actitudes:**

- ✓ Pulcritud
- ✓ Improvisación
- ✓ Sentido Artístico
- ✓ Agilidad
- ✓ Sentido de Responsabilidad

**Funciones Generales**

- ✓ Realizará las funciones de preparar, elaborar, cocinar condimenta y presentar toda clase de alimentos.
- ✓ Organizará y controlará el trabajo del personal subordinado en el turno del área.
- ✓ Confeccionará fondos básicos.
- ✓ Preparará sopas – cremas y potajes.
- ✓ Confeccionará platos a base de hortaliza.
- ✓ Preparará y elaborará ensaladas.
- ✓ Elaborará platos a base de huevos, masas, pastas, arroces, pescados, mariscos, aves y carnes.
- ✓ Confeccionará y montará platos fríos, preparan y elaboran platos para el buffet.
- ✓ Elaborará canapés, aperitivos y platos combinados.
- ✓ Preparará adecuadamente productos cocinados para su traslado.
- ✓ Controlará los inventarios. Cumplimiento de las cartas técnicas y calidad en general de las preparaciones culinarias.



## **CONCLUSIONES:**

Si bien es cierto que la magnitud del Centro Internacional de Entrenamiento en Altura es una obra que necesitará gran cantidad de Recursos económicos y materiales, es importante mencionar que el Recurso Humano será primordial. El trabajo en la dirección, exigirá personas de alta formación en las tareas administrativas con capacidad para solucionar problemas y resolver conflictos, así como, la habilidad para capacitar a sus colaboradores.

Por las características de esta obra y los productos que se ofrecerán en cuanto a alojamiento, alimentación y preparación física de sus huéspedes; la dirección, no puede ser ajena a las exigencias de los que participarían de los diferentes servicios en calidad de usuarios, es decir, se debe tener un conocimiento profundo de la cultura de la que proviene el deportista, su comportamiento como también de sus necesidades y requerimientos en las diferentes disciplinas deportivas por lo que la dirección deberá ser sensible a esa demanda.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALBRECHT, Kart**                                  Revolución del Servicio, LEGIS  
Fondo Editorial, Colombia, 1992, 236 pág.
- VILLACÍS VILLACÍS, Juan**                    El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos  
Humanos, Soluciones Prácticas, Editorial  
ISBN enciclopedia, Quito- Ecuador, 2002, 184  
pág.
- VILLACÍS VILLACÍS, Juan**                    La Cultura del Servicio ¿Cómo lograrla?,  
Soluciones Prácticas, Editorial ISBN  
enciclopedia, Quito- Ecuador, 2002, 115 pág.
- HOROVITZ, J. y JURGENS, P.**                La Satisfacción total del Cliente, Serie Mc  
Graw – Hill, Tomo 4, Editorial Nomos S.A.,  
Colombia, 1997, 337 pág
- HOROVITZ, Jacques**                            La Calidad del Servicio,  
Serie Mc Graw – Hill, Tomo 3, Editorial  
Nomos S.A.,  
Colombia, 1995, 104 pág.
- DAVILA DE GUZMÁN, Patricia**                Buenos Modales, Imagen Personal y  
Empresarial, Etiqueta y Protocolo,  
Gráficas Amarantes, 2005, 182 pág.

- Msc. LÓPEZ, Heriberto** Dossier para el octavo ciclo de la Escuela de Turismo de la Universidad del Azuay, Relación del Área de Recepción con Otros Departamentos, (*Guía para el trabajo en la Recepción Hotelera*), 2005, 142 pág.
- DÁVILA DE GUZMAN, Patricia** “Claves para el éxito” Buenos Modales, Imagen personal Y empresarial Etiqueta y Protocolo, 2005
- Ing. RÍOS MICHAUD, Diego** “Manual de Técnicas De Restaurant”, Centro de Formación en Hotelería Gastronomía y Turismo (s.a)
- PERELMAN, Claudia y PINTO, Rodrigo** “Análisis de Cargos, Unidad de Operaciones, Centro de Alto Rendimiento, Chile, 2003. 271 pág.
- MEGRET, Niurka y CENTENO, Yesenia** Trabajo de Diploma “Influencia de altura en el Rendimiento deportivo de los Atletas de medio fondo y fondo, finalistas en Juegos Olímpicos”, 1997, 80 pág.

- DE LA TORRE, Francisco** Administración Hotelera,  
Primer Curso:  
división cuartos,  
Editorial Trillas S. A.,  
México, 1982, 149 pág.
- MORENO, Guadalupe** Apuntes Prácticos en el  
Protocolo Diplomado y  
Oficial, Quito, 1985,  
127 pág.
- BIOSCA, Doménech** “1000 Detalles que hay  
que cuidar en un Hotel,  
Restaurante, un Bar,  
Editorial Limusa S.A.,  
México, 1997, 161 pág.
- CRESPO, Miguel** Marketing Turístico,  
Cuenca – Ecuador,  
2002, 69 pág.
- BOWERS, Richard y FOX, Edward** Fisiología del Deporte, Tercera  
Edición, Editorial Médica  
Panamericana, 1995, 428 pág.
- GUAMÁN, Daniela** “Rutas Turísticas de Ciclismo  
de Montaña, Trabajo  
Universitario, Universidad del  
Azuay, 2002, 62 pág.

**Task to jobs developing a modular system of training for hotel occupation, Edición Gestió S. A., 1979, 259 pág.**

**Ley de Turismo de la República del Ecuador, Colección 21, Editorial GAB, Edición 2004**

**REGLAMENTO DE CEREMONIAL DEL ESTADO ECUATORIANO, diciembre, 2002**

**Seminario Internacional de Entrenamiento de Alto Rendimiento, Guayaquil, 2005, 112 pág.**

**Guía para el visitante, Cuenca – Ecuador (s.a.), 77 pág.**

**Planos del Centro de Alto Rendimiento, Cuenca - Ecuador**

**Revista Federación Deportiva del Azuay, 2005, 14 pág.**

**Manual Centro Olímpico de Alto Rendimiento, Guayaquil, 2005, 39 pág.**

**Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.**

www. Fedeazuay. org

[www.ecuadorcoe.org.ec](http://www.ecuadorcoe.org.ec)

# DISEÑO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS EN EL CENTRO INTERNACIONAL DE RENDIMIENTO EN ALTURA

## Índice de Contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos .....	iv
Índice de Anexos ....	viii
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1

## Capítulo I

1. Marco Teórico.....	2
1.1 Centro de Alto Rendimiento.....	2
1.1.1 Concepto de Deporte de Alto Rendimiento y Objetivos.....	2
1.1.2 Centro de Alto Rendimiento en Altura de la Ciudad de Cuenca.....	4
1.1.2.1 Instalaciones.....	5
1.2 Concepto de Administración Turística y Elementos Administrativos...8	
1.2. Identificación de las Funciones y Elementos Administrativos de una Empresa.....	8
1.3 Concepto de Legislación Turística.....	10
1.3.1 Ordenamiento Jurídico para el Desarrollo de la Actividad Turística.....	10
1.3.2 Leyes Establecidas por el Registro Oficial para la operación de Leyes.....	10
1.4 Marketing.....	14

## CAPÍTULO II

2. Parámetro Administrativos y Organizacionales.....	15
2.1 Antecedentes del Centro de Alto Rendimiento a Nivel Internacional.....	15
2.2 Misión y Visión.....	17
2.3 Principios de Organización del Centro	

	de Alto Rendimiento en Cuenca - Ecuador.....	18
<b>2.3.1</b>	Mapa Estratégico de Desarrollo Empresarial del Centro de Alto Rendimiento.....	18
<b>2.3.2</b>	Comparación de Estructuras Organizacionales.....	19
<b>2.4</b>	Elecciones de Conducta para La Alta Administración.....	21
<b>2.4.1</b>	Administración por Valores.....	21
<b>2.4.2</b>	Administración del Trabajo: Tareas y Actividades.....	23
<b>2.5</b>	Delegación y Responsabilidad.....	23
<b>2.6</b>	El Éxito que puede alcanzar el C.A.R. Mediante la Comunicación.....	24
<b>2.7</b>	Funciones del Personal de Administración y de Servicio.....	24
<b>2.8</b>	Estrategias Del Proceso Administrativo.....	26
<b>2.8.1</b>	Fijación De Metas: Corto, Mediano y Largo Plazo.....	26
<b>2.9</b>	Formulación de Estrategias (FODA) .....	27
<b>2.10</b>	Fijación de Políticas del Centro .....	29
<b>2.11</b>	Administración Financiera.....	30
<b>2.11.1</b>	Proceso Contable.....	30
<b>2.11.2</b>	Departamento de Comercialización y Ventas.....	32
<b>2.11.3</b>	Calidad en el Servicio y Satisfacción al Cliente.....	32
<b>2.11.3.1</b>	Gerencia del Servicio.....	33
<b>2.11.4</b>	Estrategias del Servicio del Centro de Alto Rendimiento.....	34
<b>2.11.5</b>	Comercialización de los Servicios.....	35
<b>2.11.5.1</b>	Estrategias de Introducción en el Mercado.....	35
<b>2.11.5.2</b>	Características de los Servicios.....	36
<b>2.11.5.3</b>	Gestión de Venta de los Servicios del Centro de Alto Rendimiento.....	38
<b>2.11.6</b>	Análisis Financiero para la Puesta en Marcha y Explotación del Centro de Alto Rendimiento.....	39
<b>2.11.6.1</b>	Desarrollo del Análisis Financiero ( CAR ).....	39

### **CAPITULO III**

<b>3.</b>	Determinación de Servicios para el Centro Alto Rendimiento.....	45
<b>3.1</b>	Servicio de Alojamiento.....	45

<b>3.2</b>	Departamento de Recepción.....	49
<b>3.2.1</b>	Funciones del Recepcionista.....	51
<b>3.2.2</b>	Relación del Área de Recepción con otros Departamentos.....	53
<b>3.2.3</b>	Funciones del Bellboy o Maletero.....	54
<b>3.2.4</b>	Funciones del Operador Telefónico.....	55
<b>3.2.5</b>	Departamento de Regiduría de Piso.....	56
<b>3.2.5.1</b>	Funciones de Regiduría de Piso.....	56
<b>3.2.6</b>	Lavandería y Tintorería.....	57
<b>3.2.6.1</b>	Actividades que se Realizaran en el Área de Lavandería y Tintorería.....	57
<b>3.2.6.2</b>	Funciones del Servicio Técnico y de Mantenimiento.....	57
<b>3.2.7</b>	Área de Mantenimiento. ....	58
<b>3.3</b>	Servicio De Alimentos Y Bebidas.....	60
<b>3.3.1</b>	Mobiliario, Equipos y Utensilios para Restaurante.....	61
<b>3.4</b>	Planificación Económica para El Restaurante.....	63
<b>3.5</b>	Servicios Complementarios.....	64
<b>3.5.1</b>	Departamento Medico.....	64
<b>3.5.2</b>	Área de Relajamiento y Rehabilitación.....	65
<b>3.5.3</b>	Sauna.....	65
<b>3.5.4</b>	Hidromasajes o Hidroterapia.....	66
<b>3.5.5</b>	Piscina Semi Olímpica.....	67
<b>3.5.6</b>	Sala de Multifuerza y Masaje.....	68
<b>3.5.7</b>	Snack.....	70
<b>3.5.8</b>	Sala de Eventos .....	71
<b>3.5.8.1</b>	Recomendaciones acerca de los Eventos que podría realizar el CAR.....	72
<b>3.5.8.2</b>	Reglamento de Ceremonial Público.....	75

## **CAPITULO IV**

<b>4.</b>	Servicios Adicionales.....	79
<b>4.1</b>	Planificación de Practicas Deportivas dentro de los Espacios Turísticos.....	79
<b>4.1.1</b>	Parque Nacional El Cajas.....	79
<b>4.1.2</b>	Prácticas Deportivas en otros Lugares Turísticos .....	80
<b>4.2</b>	Influencia de la Altura en el Rendimiento Deportivo.....	80
<b>4.3</b>	Centro de Información Turística.....	82