



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**DEPARTAMENTO ACADEMICO DE GRADUACION**  
**SEMINARIO**

**TRABAJO DE GRADUACION**  
**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE**  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AREA**  
**SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

**TEMA:**

**EVALUACION ORGANIZACIONAL DE HOSTAL**  
**COSTA BRAVA PREVIO A LA ACREDITACION DE**  
**HOTEL.**

**AUTOR**

**HOLGUIN VIZUETE JIMMY JOSE**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ING.IND. LIZARZABURU MORA ANABELLE SALLY**  
**MSC**

**2010**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

“La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta  
Tesis corresponden exclusivamente al autor”

Firma.....

Holguín Vizúete Jimmy José  
CC 0914718580

### **DEDICATORIA**

A mi Padre Flavio, que a pesar de no estar junto a mí aun guía mi camino.

A mi Madre Dolores, a quien le debo mis días más felices.

A mis Hermanos Flavio, María y Diana, por su ayuda y apoyo.

A mis Sobrinos Jorge y José, por tanto cariño y comprensión.

A mis Amigos, los que aun se encuentran aquí y a los que el destino les deparó otro camino.

### **AGRADECIMIENTO**

A Dios por tantas bendiciones y cuidarme durante mi enfermedad.

A mi Director de Tesis la Ingeniera Industrial Msc. Anabelle Sally Lizarzaburu Mora por su acertada guía y colaboración para ver cristalizado uno de mis grandes sueños, el graduarme de Ingeniero Industrial.

A un gran maestro el Ingeniero Carlos Molestina Malta y al Ingeniero Alberto Enderica Restrepo por su apoyo incondicional.

A todos los profesores, quienes impartieron sus conocimientos y consejos para formar grandes profesionales.

A mis compañeros, con quienes compartí todo este largo camino lleno de sacrificios y grandes alegrías.

Al personal de de Hostal Costa Brava, por su colaboración y ayuda.

## **INDICE GENERAL**

### **CAPITULO I**

#### **GENERALIDADES**

1.1	Antecedentes	<b>2</b>
1.2	Contexto del problema	<b>4</b>
1.2.1	Datos generales de la empresa	<b>4</b>
1.2.2	Localización	<b>5</b>
1.2.3	Identificación según código internacional industrial uniforme (CIU)	<b>5</b>
1.2.4	Productos (servicios)	<b>6</b>
1.2.5	Filosofía estratégica	<b>7</b>
1.3	Descripción general del problema	<b>8</b>
1.4	Objetivos	<b>9</b>
1.4.1	Objetivo general	<b>9</b>
1.4.2	Objetivos específicos	<b>9</b>
1.5	Justificativos	<b>9</b>
1.6	Delimitación de la investigación	<b>10</b>
1.7	Marco teórico	<b>10</b>
1.8	Metodología	<b>84</b>

### **CAPITULO II**

#### **SITUACIÓN ACTUAL**

2.1	Capacidades de producción: instalada y utilizada	<b>87</b>
2.2	Mercado y ventas	<b>89</b>
2.3	Principales procesos	<b>93</b>

### **CAPITULO III**

#### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

3.1	Análisis interno de la empresa	<b>99</b>
3.1.1	Cadena de valor	<b>99</b>
3.1.1.1	Actividades primarias	<b>100</b>
3.1.1.2	Actividades de apoyo	<b>101</b>

3.1.2	Evaluación de factores internos: fortalezas y debilidades ( matriz EFI)	<b>103</b>
3.2.	Análisis del entorno	<b>104</b>
3.2.1	Análisis de atractividad( modelo de las 5 fuerzas de Porter)	<b>104</b>
3.2.2	Análisis Pest( ambientes Político, Económico, Social y Tecnológico)	<b>106</b>
3.2.3	Evaluación de los factores externos: oportunidades y amenazas (EFE)	<b>107</b>

#### **CAPITULO IV DIAGNOSTICO**

4.1	Identificación de problemas: origen, causa y efecto	<b>109</b>
4.2	Integración de matriz FODA: estrategias	<b>112</b>
4.3	Representación grafica de problemas: diagrama de Ishikawa	<b>120</b>
4.4	Análisis de la frecuencia en la presentación de problemas diagrama de Pareto	<b>121</b>
4.5	Impacto económico de problemas.	<b>124</b>

#### **CAPITULO V PROPUESTA**

5.1	Planteamiento de alternativas de solución a problemas	<b>125</b>
5.2	Costos de alternativas de solución	<b>236</b>
5.3	Evaluación y selección de alternativa de solución	<b>245</b>

#### **CAPITULO VI EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA**

6.1	Plan de inversión y financiamiento	<b>248</b>
6.2	Evaluación, financiera (coeficiente beneficio/costo, TIR, VAN, recuperación de capital.)	<b>250</b>

<b>CAPITULO VII</b>		
<b>PROGRAMACIÓN PARA PUESTA EN MARCHA</b>		
7.1	Planificación y cronograma de implementación	<b>254</b>
<b>CAPITULO VII</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
8.1	Conclusiones	<b>256</b>
8.2	Recomendaciones	<b>257</b>
	<b>GLOSARIO DE TERMINOS</b>	<b>258</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>260</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>279</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

1	Matriz EFI	<b>34</b>
2	Matriz EFE	<b>35</b>
3	Capacidad Utilizada Primera Planta	<b>87</b>
4	Capacidad Utilizada Segunda Planta	<b>88</b>
5	Capacidad Utilizada Tercera Planta	<b>89</b>
6	Categoría y Cantidad de Establecimientos Turísticos de Alojamiento del Cantón La Libertad	<b>90</b>
7	Categorías y Capacidad de Plazas en Establecimientos Turísticos del Cantón La Libertad	<b>91</b>
8	Valor Hospedaje por Persona	<b>92</b>
9	Número de Huéspedes y Total Neto de Ventas	<b>93</b>
10	Matriz EFI de Hostal Costa Brava	<b>103</b>
11	Proveedores de Hostal Costa Brava	<b>105</b>
12	Matriz EFE de Hostal Costa Brava	<b>108</b>
13	Análisis de Aprovechabilidad	<b>114</b>
14	Priorización y Estrategia Ofensiva Fortalezas	<b>115</b>
15	Priorización y Estrategia Ofensiva Oportunidades.	<b>116</b>
16	Análisis de Vulnerabilidad	<b>117</b>
17	Priorización y Estrategia Defensiva Debilidades	<b>118</b>
18	Priorización y Estrategia Defensiva Amenazas	<b>119</b>
19	Impacto Económico de los Problemas	<b>124</b>
20	Sueldos y Beneficios de Ley Año 2011 Alternativa A	<b>237</b>
21	Costo de técnicas de Capacitación Alternativa A	<b>238</b>
22	Costo de Lavadoras e Instalación Alternativa A	<b>238</b>
23	Costo de Encuesta de Satisfacción al Cliente. Alternativa A	<b>239</b>
24	Costo de Implementación Cafetería. Alternativa A	<b>240</b>
25	Costo de Publicidad Alternativa A	<b>241</b>
26	Sueldos y Beneficios de Ley Año 2011 Alternativa B	<b>242</b>
27	Costo de técnicas de Capacitación Alternativa B	<b>243</b>
28	Costo de Lavadoras e Instalación Alternativa B	<b>243</b>

29	Costo de Repinte de Fachadas Exteriores de Hotel Costa Brava alternativa B	<b>244</b>
30	Inversión Alternativa A	<b>246</b>
31	Inversión Alternativa B	<b>247</b>
32	Inversiones Solicitadas	<b>248</b>
33	Cálculo de la Amortización	<b>249</b>
34	Proyección de Pérdidas y Ganancias hasta el año 2019	<b>250</b>
35	Cálculo Coeficiente Beneficio Costo	<b>251</b>
36	Balance Económico de Flujo de Caja	<b>252</b>
37	Recuperación de Capital	<b>253</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Organigrama Hostal Costa Brava	4
2	Localización de Hostal Costa Brava	5
3	Las cinco fuerzas que guían la Competencia industrial	44
4	Motivo de alojamiento de Huéspedes en Hostal Costa Brava	92
5	Cadena de Valor Hostal Costa Brava	102
6	Diagrama de Ishikawa	120
7	Diagrama de Pareto	123
8	Organigrama Hotel Costa Brava 1 Estrella	126
9	Organigrama Hotel Costa Brava 3 Estrellas	185
10	Diagrama de Gantt	255

**ÍNDICE DE ANEXOS**

1	Logotipo de Hostal Costa Brava	<b>261</b>
2	Edificio Hostal Costa Brava.	<b>262</b>
3	Habitación Simple y Triple	<b>263</b>
4	Extracto Reglamento General de Actividades Turísticas	<b>264</b>
5	Instructivo para Categorizar Establecimientos Turísticos de acuerdo a su Ley y Reglamento Alojamiento	<b>265</b>
6	Diagrama de Flujo de Proceso Recolección y Lavado de Menaje.	<b>266</b>
7	Encuesta de Satisfacción al Cliente.	<b>267</b>
8	Diagrama de Flujo de Proceso Encuesta de Satisfacción al Cliente	<b>268</b>
9	Instructivo para categorizar Establecimientos Turísticos de acuerdo a su Ley y Reglamento Alimentos y Bebidas.	<b>269</b>
10	Diagrama de Flujo de Proceso Atención a los Clientes en la Cafetería.	<b>271</b>
11	Uniforme del Talento Humano Hotel Costa Brava.	<b>272</b>
12	Encuestas de Publicidad.	<b>273</b>
13	Diseño de Tarjetas de información y Trípticos.	<b>274</b>
14	Cotización Lavadoras Capacidad de 15 Kilogramos	<b>275</b>
15	Publicidad Radio Amor	<b>276</b>
16	Publicidad Radio La Chola.	<b>277</b>
17	Publicidad Periódico El Litoral	<b>278</b>

## RESUMEN

### **TEMA: EVALUACION ORGANIZACIONAL DE HOSTAL COSTA BRAVA PREVIO A LA ACREDITACION DE HOTEL.**

La evaluación organizacional de Hostal Costa Brava previo a la obtención de la categoría Hotel tiene como objetivo principal el implantar un nuevo sistema administrativo, que permita diagnosticar el área administrativa determinar las técnicas de capacitación y analizar los índices de calidad en el sistema de recepción de huéspedes. Las herramientas de análisis que se utilizarán son la cadena de valor de Porter que permite tener una visión interna de cómo se desarrollan las actividades , la matriz FODA determina la situación actual para formular los objetivos y políticas que se deben aplicar, la matriz EFI permite realizar una auditoría interna de administración estratégica, la matriz EFE permite la evaluación de los factores externos que afectan a las organización, el análisis PEST es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del mercado hotelero, las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite analizar las empresas en términos de rentabilidad, el diagrama de Ishikawa refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que posiblemente contribuyen a que exista y el diagrama de Pareto que permite detectar los problemas que tienen más relevancia con el fin de resolverlos. Para obtener la acreditación de Hotel Residencia una estrella los propietarios de Hostal Costa Brava, deberán realizar la inversión de \$104.621,63 dólares con una tasa interna de retorno del 20,83% en un cronograma de seis etapas que requiere una organización lineal funcional, capacitación basada en las Normas Técnicas Ecuatorianas para el sector turístico, aplicación de encuestas de satisfacción al cliente, la apertura de una cafetería y la mejora en el servicio interno de lavandería que evitara los retrasos innecesarios en los procesos internos, la implementación tendrá una duración de 62 días. Obtener la acreditación a Hotel Costa Brava le permite tener una ventaja competitiva sobre los demás prestadores de servicios turísticos.

.....  
**AUTOR**

**JIMMY HOLGUIN VIZUETE**

.....  
**TUTOR**

**ING.ANABELLE LIZARZABURU MORA**

## PROLOGO

El cantón La Libertad desde sus inicios como recinto y con la fiebre del petróleo después 1920, se caracterizo por ser el lugar preferido para vacacionar debido a la alta concentración de diferentes tipos de comercios, considerándola el motor económico de la Península de Santa Elena.

El turismo se lo realizaba de manera informal, en casas adecuadas para dar albergue a los comerciantes teniendo como característica principal el trato amable de sus habitantes. Con el pasar de los años, el turismo decreció de forma inusitada, por falta de inversión privada.

En 1980 se inauguro el primer edificio diseñado para prestar servicio de hospedaje, que es el motivo de este trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial del Tecnólogo Jimmy José Holguín Vizúete, con más de 10 años de experiencia en el sector hotelero.

Conocido actualmente como Hostal Costa Brava, este negocio de servicio de hospedaje requiere de una evaluación organizacional previo a la acreditación de hotel, debido a que los requerimientos del los clientes en la actualidad necesitan de un lugar que les provea de ambiente familiar sin sacrificar la calidad de servicio.

Se utilizaran algunas de las herramientas de análisis, con el fin de obtener conclusiones relevantes que permitan brindar confort y un servicio personalizado a los huéspedes que visiten las instalaciones de Hotel Costa Brava.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 Antecedentes**

La Libertad desde sus inicios como recinto en 1918 conocida como “la agujereada” tenía como actividad principal la pesca. A mediados de la década de los veinte la exploración petrolera significó el despegar económico del novel recinto permitiendo con ello la llegada de personas de diferentes rincones del país y también del extranjero marcándola para siempre como “el motor económico” de la Península de Santa Elena. La construcción del muelle en 1927 y la llegada del ferrocarril 1934, permitieron que la visita hacia esta zona del país se desarrolle en mejores condiciones.

En 1935 mediante decreto del Mando Supremo de la República se erige como parroquia rural de Santa Elena. En 1937 se convierte en parroquia del cantón Salinas. Durante la década de los cuarenta la parroquia comienza a dar los primeros indicios actividad turística informal debido a que familias de las personas que llegaron a trabajar en la exploración y explotación petrolera vacacionaban exclusivamente en esta parroquia en las estaciones de invierno y verano. Las casas de las familias de los trabajadores petroleros y de comerciantes provenientes de Guayaquil, se improvisaron como alojamientos contribuyendo a la actividad turística. Durante las décadas de los cincuenta y sesenta se formaliza la actividad turística en La Libertad, teniendo como particularidad que las edificaciones utilizadas eran casas adaptadas para alojamiento.

Al inicio del año 1978, el señor Flavio Holguín Yagual luego de realizar un estudio en el sector turístico destinado para alojamiento, inicia en agosto del mismo año la construcción del primer edificio diseñado exclusivamente para esta actividad con estructura de hormigón armado, distribuido de la siguiente manera:

Planta baja con 4 locales comerciales; 3 plantas superiores con una totalidad de 40 habitaciones cada una con baño privado distribuido en una ducha, sanitario y lavabo con recubrimiento de azulejos y piso de baldosa, con una capacidad instalada de 70 huéspedes; y una terraza para eventos sociales. Además de contar con garaje con una capacidad de 20 vehículos.

El cinco de enero de 1980 se inaugura esta construcción con el nombre de Residencial “La Bahamas” denominada de esta manera por la compañía administradora del edificio.

Desde 1980 hasta 1996 la compañía administradora desarrollo la actividad comercial de residencial Las Bahamas con una organización establecida en 1 gerente general 1 administrador 2 jefes de planta y 4 camareros, cesando en sus funciones el 3 de octubre de 1996 debido a problemas de índole financieros y legales. A partir de la fecha anteriormente mencionada hasta noviembre de 1999 las instalaciones permanecieron en completo abandono debido a las situaciones legales provocadas por la empresa administradora sufriendo el deterioro en 29 habitaciones del total de 40 existentes.

En diciembre de 1999 la administración del edificio es tomada a cargo de la Familia Holguín, quienes designan como Gerente General a Flavio Holguín Vizuite quien con una visión de mejorar la calidad de servicio hospedaje reinaugura el edificio el 3 de marzo de 2000 con el nombre comercial Hostel-Residencia Costa Brava y con la categoría denominada Segunda para establecimientos turísticos de alojamiento. (Anexo N°1)

## 1.2 Contexto del Problema

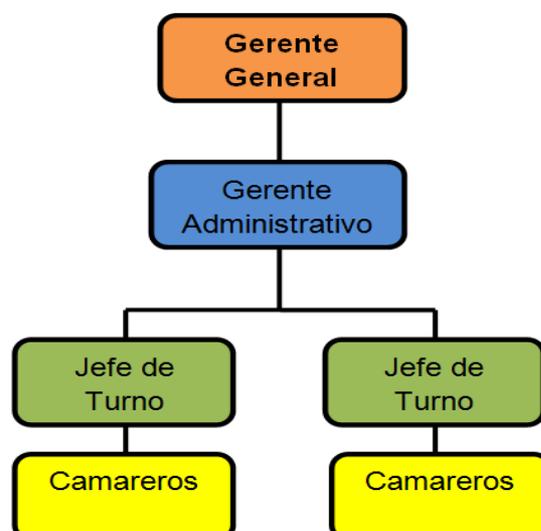
### 1.2.1 Datos Generales de la empresa

Hostal-residencia Costa Brava se dedica a la actividad turística: Alojamiento, clase: Hotelero, Sub tipo: a.1.5 Hostales Residencias con personería natural de carácter comercial, basado en el Reglamento de Aplicación a la Ley de Turismo inscrito en Registro Oficial No. 244 del 5 de enero de 2004( CAPÍTULO II. DE LAS DISPOSICIONES TRANSITORIAS)

La edificación es de Hormigón armado de 4 plantas, con pisos de baldosas, ventanas de aluminio se asienta sobre un área de 250 metros cuadrados. Para el servicio de hospedaje, cuenta con una planta de 12 habitaciones y capacidad de hospedaje de 27 personas. (Anexo N° 2)

En lo que respecta al talento humano se encuentra distribuido de la siguiente manera: 1 gerente general, 1 gerente administrativo, 2 jefes de turno y 2 camareros.

**GRAFICO N° 1**  
**ORGANIGRAMA HOSTAL COSTA BRAVA**



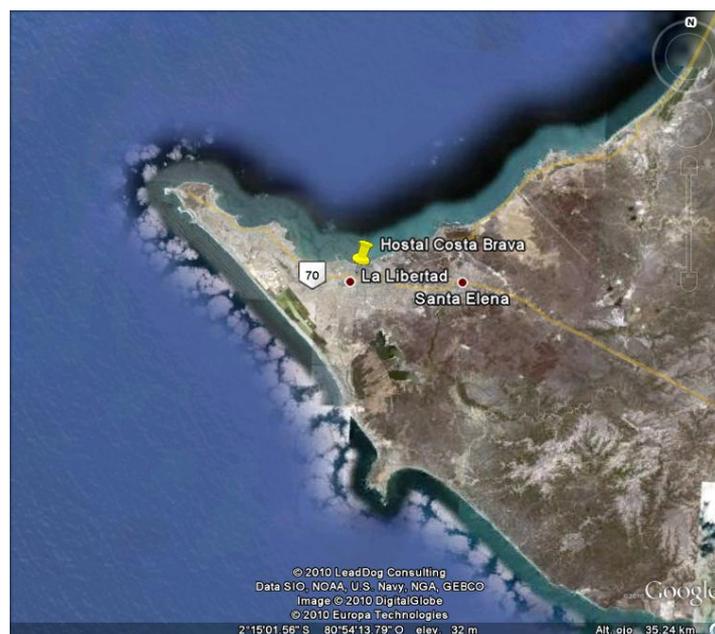
Fuente: Hostal Costa Brava.  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete.

### 1.2.2 Localización.

Hostal –residencia Costa Brava se encuentra ubicada en la Provincia de Santa Elena, cantón La Libertad Sector 12 de Octubre, en la dirección avenida séptima y calle diecisiete.

Las vías de acceso terrestre son de asfalto de primer orden, posee servicios básicos como energía eléctrica suministrada por CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A. Regional Santa Elena, comunicación telefónica dotada por CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones y agua potable con alcantarillado proveído por la empresa AGUAPEN.

#### GRÁFICO N° 2 LOCALIZACIÓN DE HOSTAL COSTA BRAVA



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete.

### 1.2.3 Identificación según Código Internacional Industrial Uniforme (CIU)

El Código Internacional Industrial uniforme identifica a Hostal Costa Brava de la siguiente manera:

## H. SERVICIOS DE HOTELERÍA Y RESTAURANTES

### 55. SERVICIOS DE HOTELERÍA Y RESTAURANTES

55122. Servicios de alojamiento en hoteles, pensiones y otras residencias de alojamiento temporal, excepto por hora (Incluye hospedaje en estancias, residencias para estudiantes y albergues juveniles, apartamentos turísticos, etc.)

#### **1.2.4 Productos (Servicios)**

De acuerdo al Reglamento de Aplicación a la Ley de Turismo inscrito en Registro Oficial No. 244 del 5 de enero de 2004 en el Art. 43.- Definición de las actividades de turismo, el servicio ofrecido es:

##### **a) Alojamiento.**

Se entiende por Alojamiento Turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje.

Hostal Costa Brava posee tarifas diferenciadas para el servicio de alojamiento:

Habitación Sencilla: Baño Privado, cama de una plaza y media o dos plazas, closet y ventilador. (Anexo N° 3)

Habitación con Televisión: Baño Privado, cama de una plaza y media o dos plazas, closet, ventilador y televisor.

Habitación Completa: Baño Privado, cama de una plaza y media o dos plazas, closet, televisor y aire acondicionado.

### **1.2.5 Filosofía estratégica.**

Actualmente la empresa no posee misión y visión por tal motivo realizo las siguientes propuestas planteadas de acuerdo a la realidad actual y condiciones futuras a las que desea llegar Hostal Costa Brava.

Con el fin de crear la misión, se utilizara una auditoria basada en las preguntas que consisten en:

#### **¿Por que existe la empresa?**

Servicios de alojamiento

#### **¿A quién sirve?**

Visitantes del Cantón La Libertad

#### **¿Que ofrece?**

Habitaciones cómodas, confortables y de calidad

¿Qué necesidades satisface?

#### **Haciendo que nuestros huéspedes se sientan en un ambiente familiar**

¿Cuáles son sus principios?

Filosofía de servicio permanente.

Propuesta de MISION para Hostal Costa Brava.

Ofrecer servicio de alojamiento a los visitantes del Cantón La Libertad con habitaciones cómodas, confortables y de calidad, haciendo que nuestros huéspedes se sientan en un ambiente familiar con filosofía de servicio permanente.

Para crear la visión, se utilizara una auditoria basada en las preguntas que consisten en:

¿A dónde quiere llegar?

En posicionamiento: ser líderes

¿Cómo quiere verse?

Empleados: talento humano altamente calificado

¿Cómo quieren que la vean los demás?

Clientes: operando con ética y responsabilidad

Sociedad: brindando servicio con ventajas competitivas que nos permita consolidar una imagen provincial

Competidores: líderes

¿Cuándo quiere llegar?

En los próximos cinco años.

Propuesta de VISIÓN para Hostal Costa Brava

Ser líderes en los próximos cinco años con talento humano altamente calificado, operando con ética y responsabilidad, brindando servicio con ventajas competitivas que nos permita consolidar una imagen provincial.

### **1.21.3 Descripción general del problema**

Hostal Costa Brava se encuentra dentro del segmento de empresas familiares, al igual que la mayoría de este tipo de empresas la situación principal es que no se concreta el cambio generacional en el manejo de las responsabilidades en la dirección administrativa del negocio de alojamiento.

Dentro de los requerimientos del mercado turístico hotelero la administración es la parte fundamental para la operación y manejo de la planta hotelera. En los tres últimos años desde septiembre a noviembre tiempo durante el cual se desarrollan las actividades de mantenimiento correctivo y preventivo en las instalaciones, no se labora lo que ha traído como consecuencia la pérdida de un segmento importante de clientes.

La descoordinación de algunas de las tareas básicas durante la entrega- recepción del menaje genera retraso al tener listas las habitaciones para su alquiler ocasionando graves pérdidas económicas.

La escasa difusión de los servicios que posee el hostel, además del crecimiento en los negocios turísticos de alojamiento, tienen como consecuencia la disminución de huéspedes.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Implantación de un nuevo sistema administrativo en Hostal Costa Brava para obtener la categoría de hotel.

### **1.4.2 Objetivos Específicos.**

-Diagnosticar el área administrativa, con el fin de delimitar el accionar de cada una de las áreas básicas con que debe contar Hostal Costa Brava.

-Determinar las técnicas de capacitación, aplicando el entrenamiento y formación del talento humano con las nuevas tendencias vigentes en el mercado.

-Analizar los índices de calidad en el sistema de recepción de huéspedes mediante la utilización de encuestas de satisfacción a los clientes, concernientes a obtener una información de primera mano sobre la percepción que tienen nuestros huéspedes en relación a la calidad del servicio.

## **1.5 Justificativos.**

En la actualidad Hostal Costa Brava aun cuando su estructura organizacional no se encuentra bien definida las mejoras en su reestructuración son inminentes, los requerimientos de los visitantes y huéspedes son más exigentes debido a la creciente afluencia turística

que tiene la Provincia de Santa Elena y en especial el cantón La Libertad con las nuevas obras de regeneración urbana de los últimos años.

La ventaja que posee sobre sus competidores Hostal Costa Brava es que lleva más de 10 años en el mercado turístico de alojamiento, su infraestructura se encuentra en buen estado brindando calidad, confort y ambiente familiar.

### **1.6 Delimitación de la investigación.**

Debido a que es una empresa de servicio y de acuerdo a la estratificación se encuentra dentro de la categoría de pequeña empresa, se desarrollará el mejoramiento de la gestión en el área de la administración.

### **1.7 Marco Teórico.**

El Marco Teórico para la elaboración de esta tesis estará conformada por:

#### **-Marco Histórico**

Se encuentra como parte de en una tesis de grado del año 2009 con el tema de "Plan de marketing para el Hostal Costa Brava del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena" autores Jaime Gerardo Suárez Quiróz y Carlos Andrés Justicia Rea de donde podemos destacar:

#### **Estrategias**

Las estrategias son los caminos de acción que debe seguir el Hostal Costa Brava para alcanzar los objetivos previstos; para posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, y así alcanzar mayor rentabilidad para sus accionistas.

Así mismo, las estrategias están formuladas en base al análisis FODA que se realizó, de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas que posee el hostel, además los factores que intervinieron y siempre de acuerdo con las directrices corporativas del Hostel Costa Brava, lo que permitió realizar un plan operativo anual (Poa) del Plan de Marketing.

- Estrategia de Producto.

Objetivo: Mantener la imagen corporativa en la percepción del cliente conservando siempre en vigencia factores como buen servicio y atención personalizada para satisfacer a cabalidad las necesidades del cliente.

Se debe mantener el posicionamiento alcanzado del producto basado en su diferenciación y en la relación con la historia y las tradiciones.

También corresponde seguir explotando las posibilidades culturales y sociales que posee el cantón La Libertad y trabajar permanentemente en el servicio que ofrece el hostel lo que conlleve a convertirse en una marca original.

La estrategia en concordancia con el ítem anterior es ofrecer un servicio de calidad. Debido a que se trata de un producto tan solicitado como lo es el de hospedaje, el cliente no está en condiciones de evaluar muchos componentes de la calidad, por ello se pondrá especial cuidado en que todo lo tangible se encuentre en perfectas condiciones como:

- Logotipo visible y estético.
- Uniformes del Talento Humano.
- Limpieza constante y ordenada.

Todo lo ofrecido debe cumplirse a cabalidad, desde que el cliente llama para hacer una indagación, hasta que llega al Hostel. Una experiencia grata del cliente es fundamental para la sostenibilidad en el tiempo, del hostel y del plan.

- Estrategia de Precio.

Objetivo: Establecer precios competitivos con descuentos especiales analizando constantemente la oferta y demanda de mercado para obtener una ventaja competitiva.

Para hacer un análisis comparativo daremos a conocer los precios por habitación del hostel Costa Brava.

En cuanto a la comparación de los precios de la competencia se pudo establecer que los valores de hospedaje que el hostel oferta son más rentables por lo que tiene mayor beneficio para los clientes.

- Estrategias de Distribución.

Objetivo: Proponer una alianza estratégica con una operadora turística, visitando varias operadoras del medio analizando los beneficios de sus servicios, para asegurar la afluencia de turistas al hostel.

Hay que determinar en qué zona deben redoblarse los esfuerzos, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes, en los nuevos entre otros.

La estrategia de distribución se apoya en realizar una alianza estratégica con una operadora turística que ofrezca paquetes turísticos diferenciados que garanticen la satisfacción total de los clientes.

- Estrategias de Comunicación.

Objetivo: Implementar una campaña de comunicación y promociones en ventas personalizadas, utilizando hojas volantes, trípticos y tarjetas de presentación, creando así una cadena de marketing para posicionarse dentro del mercado del hospedaje.

La estrategia de comunicación se plantea utilizando la publicidad como el medio que brinda la información necesaria a todos los consumidores con el fin de incrementar o crear la demanda para el sector del hospedaje en general; porque sin oferta no hay demanda por ello es necesario también tener un plan de ofertas para cada uno de los turistas o visitantes, además promover un plan especial para los consumidores del Hostal.

La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre el hostel y el cliente ubicando como principio que los visitantes cuando llegan a un lugar necesitan estar bien informados, primero de los distintos lugares de alojamiento y hospedaje que existen en la ciudad que van a visitar y cuáles son los paquetes de ofrecimientos que se ofertan para poder hospedarse en estos sitios. A continuación se detallan las estrategias publicitarias delineadas para dar a conocer los servicios que ofrece el Hostal Costa Brava a los posibles clientes con la finalidad de incitar el uso de sus instalaciones en calidad de huéspedes.

1. Realizar publicidad a través de visitas personales que efectúe el administrador del hostel Costa Brava, a las diferentes agencias turísticas, escuelas y colegios de otras ciudades, ofreciendo precios económicos por paquete.
2. Utilización del servicio de internet como medio estratégico para difundir información acerca de los servicios de hospedaje que se ofertan mediante el envío de mails a diferentes instituciones que sean consideradas clientes potenciales tales como instituciones educativas (Nivel primario, secundario y superior), empresas, entre otros.
3. Visitas a nuevas instituciones, para ofrecer los servicios de hospedaje entregando documentación con folletos del hostel, en donde se describa las características que posee y poder establecer un factor de

diferenciación con respecto a los competidores además de ofertar sistemas de descuentos.

4. La utilización de hojas volantes, trípticos y tarjetas de presentación, para llegar hasta los lugares donde el hostel no sea conocido, a través de este medio podremos crear una cadena de marketing con el objetivo de que una persona pueda comunicar a otra de la existencia de este sitio de alojamiento y así difundir los servicios que ofrece el hostel a futuros clientes.
5. También planteamos tener de manera muy visible el nombre y logo del establecimiento, para que todas las personas que pasen por el establecimiento, puedan observar su marca, por esta razón sugerimos la utilización de un letrero luminoso y que este sea ubicado en la terraza del mismo Hostal.
6. El Hostal Costa Brava brinda un servicio directamente a sus clientes dentro de sus instalaciones, por lo que no existe un sistema de distribución complejo ya que el cliente es quien se acerca de manera directa a las instalaciones para solicitar que se le brinde el servicio o información. Debido a este particular se plantea crear como una estrategia adicional instalar una línea exclusivamente para que se desempeñe a manera de Call Center, esta línea funcionará en la recepción de las instalaciones del hostel y será atendida por una persona destinada a brindar la información detallada o requerida por los huéspedes (pasajeros).

### **-Marco Referencial**

Se detallan las técnicas y herramientas que se utilizarán en el presente trabajo.

## Cadena de valor

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en sus libros "Estrategia Competitiva" y "Ventaja Competitiva", establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores.

Los tres grandes pilares que sostienen esta concepción y a partir de los cuales se puede empezar a analizar la elección de una estrategia competitiva retadora y excitante son:

- El análisis del sector industrial: Lo atractivo del sector industrial, y los determinantes de posición competitiva relativa dentro del sector. Hay sectores que por naturaleza son más lucrativos que otros y por ello, se debe analizar lo relativo de las utilidades de una empresa, respecto de las demás dentro de ese sector.
- Estrategias competitivas genéricas: Las dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede sostener una empresa: costos bajos o diferenciación.
- Cadena de Valor: La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

En esta edición, hablaremos exclusivamente de Cadena de Valor y su utilidad.

Porter subraya que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la Cadena de Valor. Con esta

herramienta, se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más baratas o mejor que sus competidores.

Y, ¿qué es el VALOR?

En términos competitivos, el VALOR es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores, que exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica. El VALOR, y NO el costo, deben ser usados en el análisis de la posición competitiva.

Pero además, la cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades, llamado Sistema de Valor. Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de valor de la empresa. Y los proveedores no sólo entregan un producto sino que también puede influir el desempeño de una empresa de muchas maneras.

Además, muchos productos pasan por los canales de la cadena de valor (valor del canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente pasa a formar parte de la cadena de valor del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.



Elaborado por: Autores

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura que se muestra a continuación.



Elaborado por: Autores

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- Actividades Primarias: Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia

posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

- Actividades de Apoyo: Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

Realizar el diagnóstico.

Los pasos a seguir para la construcción de una cadena de valor y su posterior análisis, se resume entonces en:

- Diseñar la cadena de valor: de forma que todo lo que se realiza dentro de la empresa quede capturado dentro de una de las actividades de valor. El principio básico para la división de actividades es aislarlas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo.
- Examinar las conexiones: La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades

interdependientes. Los eslabones o conexiones son las relaciones entre la forma en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Por lo tanto, los mismos eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones pueden reflejar también la necesidad de coordinar las actividades. Optimizando eslabones incluso se puede lograr eliminar actividades innecesarias.

- Utilizar el benchmarking para hacer comparaciones con los competidores.

- Evaluar el sistema de valor completo: Los eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la de los proveedores puede proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva, coordinándolos y optimizándolos en función de que ambos ganen de esa relación. Los eslabones de canal son similares a los de los proveedores.

El valor del canal representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final. Hay muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de la empresa y las de los canales, como ser fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa. Como con los proveedores, la coordinación y optimización conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación.

Los compradores también tienen su cadena de valor, y el producto de una empresa representa el insumo comprado. La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor con la del cliente. Se debe analizar el impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador. El valor es creado cuando una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye los costos de su comprador o aumenta su desempeño<sup>1</sup>.

---

1. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Cedido por: Estr@tegia Magazine. Autor: Michael Porter.

## Marco de la cadena de Valor

El marco conceptual de la Cadena de Valor de Michael Porter es un modelo que ayuda a analizar las actividades específicas con las cuales las firmas pueden crear valor y ventaja competitiva.

### Las actividades de la Cadena de Valor

- Actividades primarias (línea funcional)
  - Logística de entrada. Incluye la recepción, almacenamiento, control de inventario, planeamiento del transporte.
  - Operaciones. Incluye maquinaria, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de las actividades creadoras del valor que transforman la materia prima en producto final.
  - Logística de salida. Las actividades requeridas para conseguir que el producto final llegue a los clientes: almacenamiento, atención de pedidos, transporte, gestión de la distribución.
  - Marketing y ventas. Las actividades asociadas a conseguir compradores que compren el producto, incluyendo: selección de canal de distribución, publicidad, promoción, ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas, etc.
  - Servicio. Las actividades que mantienen y realzan el valor del producto, incluyendo: soporte de cliente, servicios de reparación, instalación, entrenamiento, gestión de repuestos, actualizaciones, etc.
- Actividades de apoyo (procesos de personal, margen)
  - **Adquisiciones.** Consecución de las materias primas, mantenimiento, piezas de repuesto, construcciones, maquinaria, etc.

- **Desarrollo de tecnología.** Incluye el desarrollo de tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor. Por ejemplo: Investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño, rediseños.
- **Administración de recurso humano.** Las actividades asociadas al reclutamiento, al desarrollo (educación), a la retención y a la remuneración de empleados y de gerentes.
- **Infraestructura de la empresa.** Incluye la gerencia general, la gerencia de planeamiento, las finanzas, la contabilidad, los asuntos públicos, la gerencia de la calidad, etc.

Creando una ventaja de costos basada en la cadena de valor una firma puede crear una ventaja de costos:

- reduciendo el costo de actividades individuales de la cadena de valor, o
- configurando nuevamente la cadena de valor.

Observe que una ventaja de costos puede ser creada reduciendo los costos de las actividades primarias, pero también reduciendo los costos de las actividades de apoyo. Recientemente ha habido muchas compañías que lograron una ventaja de costos a través del uso inteligente de la tecnología de información.

Una vez que se haya definido la cadena de valor, un análisis de costos puede realizarse asignando costos a las actividades de la cadena de valor. Porter identificó 10 factores conductores de costos relacionados con las actividades de la cadena de valor:

1. Las economías a escala.
2. El aprendizaje.
3. La utilización de la capacidad instalada.
4. Mecanismos de articulación entre actividades.
5. Correlaciones entre las unidades de negocio.

6. Grado de integración vertical.
7. Sincronización de la entrada al mercado.
8. Política estratégica empresarial orientada a costos o a la diferenciación.
9. Ubicación geográfica.
10. Factores institucionales (regulación, actividad sindical, impuestos, etc.).

Una firma desarrolla una ventaja de costos controlando estos factores directivos de mejor forma de que lo hacen sus competidores. Una ventaja de costos también puede ser alcanzada “reconfigurando” la cadena de valor. La “reconfiguración” significa cambios estructurales; por ejemplo: un nuevo proceso de producción, nuevos canales de distribución, o nuevas metodologías de venta<sup>2</sup>.

## **FODA**

¡Esto es FODA !

1. Introducción
2. Análisis
1. Introducción.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

---

2. <http://www12manage.com>: Autor Michael Porter. Tomado del Libro: Competitive Advantage.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## 2. Análisis.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaré desguzar el FODA para exponer sus partes fundamentales. Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA). Sostengo que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Digo

casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Parece fácil, ¿verdad?

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa? Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central del dibujo de arriba. Pasemos a explicar: La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva

Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando). Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Elaborado por: Autores

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumacher es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los

Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es. Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas". La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA<sup>3</sup>.

### **¿Qué es el FODA?**

El FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc.

El cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de

---

3. <http://www.monografias.com>

las palabras:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas.

Para determinar las fortalezas y debilidades debes de tener conocimiento de la empresa, de sus servicios y/o productos para poder determinarlas.

Las fortalezas son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales se deben de mantener. Las debilidades son lo que debes de mejorar para convertirlo en fortaleza.

Las fortalezas se clasifican en:

- Comunes: cuando es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.
- Distintivas: cuando una misma fortaleza es poseída por un pequeño número de competidores. Son las que generan ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial. Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas, o aquellas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.
- De imitación: son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan. Al realizar el análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena

productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales. Se deben plantear preguntas como:

- ¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que este producto alcanza sus metas de participación en el mercado?

El DOFA es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas<sup>4</sup>.

Diagnóstico FODA.

Esta herramienta fue usada en las empresas para obtener el marco general en que operaban y es considerada una de las técnicas de la planificación estratégica. Conócela, y comienza a aplicarla

FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

Esta herramienta fue usada en las empresas para obtener el marco general en que operaban y es considerada una de las técnicas de la planificación estratégica.

Decía Séneca: “Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino le sirve”. O dicho de otra manera: “cuando uno no sabe a dónde va, puede llegar a cualquier parte”.

---

4. <http://www.enplenitud.com>. Autor: Fernando Herrera Canales

Esto es fundamental en un proceso de planificación, lo primero es conocer a donde queremos llegar y enfocar nuestras energías hacia ello.

Un ejemplo clásico es el del agua que hacemos hervir en un recipiente, si éste es abierto; el agua demorara mucho más en hervir, pero si la ponemos en un recipiente cerrado y canalizamos el vapor además de que el agua hervirá más rápido, también podemos usar la energía que produce el vapor, este es el principio de las máquinas de vapor.

La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual, que está constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa.

**LA SITUACIÓN INTERNA:** Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización. En tanto la **SITUACIÓN EXTERNA**, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

En este punto es importante recordar la teoría de sistemas, que surge gracias al trabajo desarrollado por Bertalanffy entre 1950 y 1968. En ella se sugería que toda organización actuaba como un sistema y de acuerdo con su definición un sistema se entendía como: "Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Y entonces tienen sentido de unidad". Aún cuando los trabajos de Bertalanffy fueron desarrollados para la biología pronto se descubrió la facilidad de adaptar los criterios en las empresas y las personas.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

- a. **Idea de conjunto:** un sistema funciona como un todo.
- b. **Suma de las partes es superior a sus elementos separados.** Emergente sistémico: Este es el principio de la sinergia, un ejemplo de ello se ve en una máquina; si tenemos las partes separadas estos elementos por sí mismos tienen un valor que no es igual a sí la máquina se encuentra funcionando de manera total. Una sola pieza de la máquina que haga falta hace que la máquina no funcione en óptimas condiciones.
- c. **Propósito:** todo sistema tiene una razón de ser. Los sistemas toman elementos del exterior y los transforman mediante un procesador para dar como resultados productos que son asumidos por otros sistemas.
- d. **globalismo.** ya sea como parte de un sistema mayor o de uno menor, todos los sistemas se encuentran interrelacionados y todos en menor o mayor grado dependen unos de otros.

Un ejemplo de un sistema es el cuerpo humano, se constituye de subsistemas o sistemas menores como el sistema nervioso, el sistema digestivo, el sistema motor, sistema circulatorio. Y a la vez es un sistema menor de una familia, de una comunidad y de un país.

Para que funcione adecuadamente, el cuerpo humano toma elementos externos como el aire, el alimento, las relaciones afectivas y las pasa a su procesador que es el cuerpo humano que toma estos elementos y los transforma en energía y desecha lo que no le es conveniente.

En este momento, usted se reconoce como un sistema. Esto es muy importante a la hora de participar en la elaboración de un plan estratégico, porque le da una visión más global de la organización.

Volviendo al diagnóstico FODA, en él se analiza la situación interna y aquí se desarrollan dos elementos principales que la conforman y se refiera a las fortalezas y las debilidades, aspectos que detallaremos a continuación:

**LAS FORTALEZAS:** Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.

**LAS DEBILIDADES:** Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes:

Carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación. Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en todo caso dar información errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.

En este momento, tenemos descrita la situación interna, que se refiere a la lista de fortalezas y amenazas, el primero como elemento positivo y el segundo como elemento negativo. Puede señalarse que en este momento podemos hacer un balance entre los aspectos positivos y negativos internos. Dado que puede haber una lista muy larga se depende del buen

juicio y del criterio para priorizar las situaciones y anotar aquellas que están actuando en este momento y que afectan nuestra situación actual.

**LA SITUACION EXTERNA:** Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

**LAS OPORTUNIDADES:** Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

**LAS AMENAZAS:** son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Como se ha podido dar cuenta a este momento, contamos con elementos positivos y elementos negativos, hay un elemento positivo y uno negativo en cada una de las situaciones (externas e internas), en este caso podemos agrupar los aspectos positivos y contrastarlos con los elementos negativos y tenemos como aspectos positivos; las fortalezas y las oportunidades y como aspectos negativos a las debilidades y las amenazas. De manera gráfica nos encontramos:

<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>		<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>

Agrupadas de esta manera, tenemos el diagnóstico FODA, que como se habrá dado cuenta su nombre viene de la primera letra de los elementos que constituyen el diagnóstico. En este momento lo que interesa es que se aumenten los aspectos positivos fortalezas y oportunidades y se disminuya los elementos negativos: debilidades y amenazas.

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>

Con la información que se tiene hasta este momento, se puede tanto definir acciones futuras como también tener una idea de nuestra situación actual. Con los datos se puede planear la solución de los problemas aprovechando los aspectos positivos y evitando los elementos negativos. Otros elementos con que usted cuenta son los siguientes:

- Información para la toma de decisiones.
- Datos para plantear objetivos más concretos y realizables.
- Conocimiento de sus recursos propios y los que puede obtener del ambiente.
- Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas posibles.
- Un marco para la definición de prioridades.
- Con los datos obtenidos puede definir el inicio de un proceso de planificación estratégica<sup>5</sup>.

### **Matriz EFI**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI.

5. <http://www.miesp@cio.com>. Colaboración Especial: de Equipo de Consultores de InfoSol. México, 2004.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza<sup>6</sup>.

**Cuadro N° 1**  
**Matriz EFI**

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Capital de trabajo suficiente	0,04	2	0,08
Tiene buena infraestructura	0,02	1	0,02
Tiene liquidez para solventar sus deudas	0,09	4	0,36
Tiene buen servicio al cliente	0,02	4	0,08
Es buena la calidad de los producto	0,13	4	0,52
Localización del negocio	0,2	1	0,2
<b>Subtotal</b>			<b>1,26</b>
<b>Debilidades</b>			
No planifican con eficacia	0,1	4	0,4
No incentivan a los empleados	0,1	4	0,4
Falta de publicidad	0,1	4	0,4
No cuentan con un software contable	0,1	4	0,4
No tienen sistema de facturación para el cliente	0,1	4	0,4
<b>Subtotal</b>			<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,44</b>

Fuente: [www.planest.com](http://www.planest.com).

Elaborado por: autores

## Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Ejemplo<sup>6</sup>:

**Cuadro N° 2**  
**Matriz EFE.**

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Crecimiento constante de estudiantes	0,09	4	0,36
Buenas relaciones con clientes y proveedores	0,07	3	0,21
Mayor surtido de productos de oficina	0,09	4	0,36
Mayor descuento en compra al por cantidades	0,12	4	0,48
<b>Subtotal</b>			1,41
<b>Amenazas</b>			
Aumento constante de papelerías de barrio	0,1	4	0,4
Pérdida de clientes	0,3	2	0,6
Competidores con precios más económicos	0,09	4	0,36
Bajo grado de satisfacción del cliente	0,07	3	0,21
Inestabilidad económica	0,07	3	0,21
<b>Subtotal</b>			1,78
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,19</b>

Fuente: [www.planest.com](http://www.planest.com).

Elaborado por: autores

## Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

6. [http:// www.planest.com](http://www.planest.com). Matriz EFE y EFI.

Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas

y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores. La plantilla de ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas pueden ser incluidas en la misma sección. Las preguntas son ejemplos de puntos de discusión, y pueden ser alteradas según el asunto del análisis.

Es importante tener claro el asunto analizado – si se pierde el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado.

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial

Asegúrese que el asunto del análisis sea descrito en forma clara, de modo que quienes contribuyan a él, y quienes vean el análisis terminado, entiendan el propósito del mismo y sus implicaciones<sup>7</sup>.

---

7 .<http://www.degerencia.com>. Autor: Alan Chapman. Análisis PEST

## **Modelo de las 5 fuerzas de Porter.**

Este modelo se conoce normalmente como “Las Cinco Fuerzas de Porter”. Entiendo que se conozca así, puesto que lo hace más fácil de memorizar, pero me gusta más “El Modelo de Competitividad Ampliada de Porter” porque explica mejor de qué se trata el modelo y para qué nos sirve.

Cuando analizamos la situación de una empresa a la hora de elaborar una estrategia normalmente pensamos en la competencia como aquellos que venden productos iguales o similares a los nuestros. Eso está bien, porque en la mayor parte de los casos contra quien nos enfrentamos es con empresas similares. Por ejemplo se suele decir que la planificación de BMW se hace en Stuttgart (dónde está la sede de Mercedes-Benz) y la de Mercedes en Múnich (dónde está la sede de BMW), esto es por lo mucho que desde una empresa se vigila a la otra. Es algo normal, porque son competidoras directas. Esta sería la primera fuerza de Porter, las empresas que compiten en la misma industria.

No obstante BMW no sólo tiene que vigilar a los demás fabricantes de automóviles, sino que según Porter hay cuatro factores más a las que una empresa debe prestar atención. Unidos formarían las Cinco Fuerzas de Porter.

La segunda fuerza de Porter es la amenaza de nuevos entrantes en el mercado. Nuevas empresas pueden entrar en el mercado. Por ejemplo en el caso de los automóviles una empresa puede venir de China y empezar a vender sus coches o una serie de emprendedores pueden montar su propia empresa y vender coches, como ha sido el caso de Tesla Motors.

La tercera fuerza de Porter son los productos sustitutivos. Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por nosotros. Si vendemos refrescos tenemos el peligro de los vendedores de agua mineral, fabricantes de zumo, batidos,

etc. Pero no sólo eso, nuestra competencia también son los zumos que las familias se pueden hacer en casa. En ese sentido estamos compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores.

La cuarta fuerza de Porter es el poder de negociación de nuestros clientes. Hay mercados extremadamente competitivos, por ejemplo las piezas de automóvil. Los fabricantes de automóviles suelen obtener precios muy buenos de los fabricantes de piezas porque tienen una gran capacidad de negociación respecto a sus proveedores.

La quinta fuerza de Porter es el poder de negociación de nuestros proveedores. Un ejemplo muy bueno es la OPEP. Al tener el control (aunque ya menos) sobre buena parte de la producción de crudo tienen una gran capacidad de negociación con sus clientes, en este caso los países occidentales. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de nuestros proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración<sup>8</sup>.

### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School Michael Porter en 1979.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

---

8. Bibliografía: Wilson R & Gilligan C (2005) Strategic Marketing Management Third Edition, Elsevier, Oxford.

**(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.**

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

**(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

**(F3) Amenaza de nuevos entrantes.** Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología

**(F4) Amenaza de productos sustitutivos.** Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen

muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

**(F5) Rivalidad entre los competidores.** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector<sup>9</sup>.

### **El modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

---

9. <http://www.wikipedia.com>.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores  
El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores  
Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. Poder de negociación de los proveedores  
Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. Poder de negociación de los compradores  
Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las

5. organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás
6. Amenaza de ingreso de productos sustitutos  
Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

### GRÁFICO N° 3

#### LAS CINCO FUERZAS QUE GUÍAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL



Fuente: [www.deguate.com](http://www.deguate.com)

Elaborado por: autores.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala. Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un

nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del Producto. Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para re posicionarse a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera
3. Inversiones de Capital. Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti monopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala. Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
5. Acceso a los Canales de Distribución. En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
6. Política Gubernamental. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que

además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal<sup>10</sup>.

---

10. <http://www.dequate.com>.

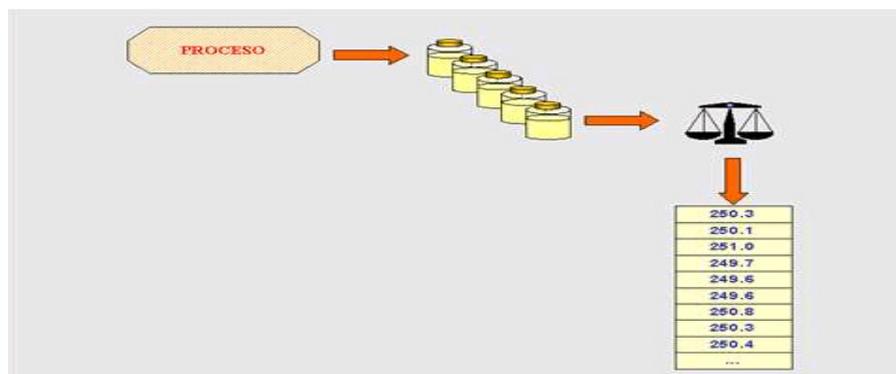
## Diagrama causa y efecto Ishikawa

Siete Herramientas de la calidad.

### Introducción

Todo proceso productivo es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo. El proceso genera una salida (output), que es el producto que se quiere fabricar. La calidad del producto fabricado está determinada por sus características de calidad, es decir, por sus propiedades físicas, químicas, mecánicas, estéticas, durabilidad, funcionamiento, etc. que en conjunto determinan el aspecto y el comportamiento del mismo. El cliente quedará satisfecho con el producto si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas.

El peso de los frascos llenos fluctúa alrededor de los 250 grs. Si la característica de calidad fuera otra, como el contenido de aceite, el color de la mayonesa o el aspecto de la etiqueta también observaríamos que las sucesivas mediciones fluctúan alrededor de un valor central.



Fuente: El prisma.com

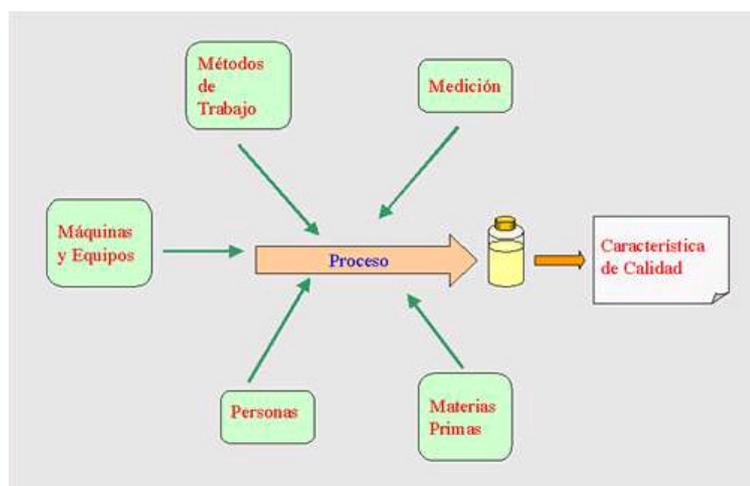
Elaborado por: Carlos René Elvir

El valor de una característica de calidad es un resultado que depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo. Por ejemplo, en el caso de la producción de mayonesa es necesario establecer que cantidades de aceite, huevos y otras materias

primas se van a usar. Hay que establecer a qué velocidad se va a agitar la mezcla y cuánto tiempo. Se debe fijar el tipo y tamaño de equipo que se va a utilizar, y la temperatura de trabajo. Y como éstas se deben fijar muchas otras variables del proceso.

La variabilidad o fluctuación de las mediciones es una consecuencia de la fluctuación de todos los factores y variables que afectan el proceso. Por ejemplo, cada vez que se hace un lote de mayonesa hay que pesar el aceite según lo que indica la fórmula. Es imposible que la cantidad pesada sea exactamente igual para todos los lotes. También se producirán fluctuaciones en la velocidad de agitación, porque la corriente eléctrica de la línea que alimenta el agitador también fluctúa. Y de la misma manera, de lote a lote cambiará la cantidad pesada de los demás componentes, el tiempo de agitación, la temperatura, etc. Todos estos factores y muchos otros condicionan y determinan las características de calidad del producto.

En el proceso de fabricación de mayonesa intervienen equipos donde hacer la mezcla, materias primas (aceite, huevos, condimentos, etc.), procedimientos de trabajo, personas que operan los equipos, equipos de medición, etc.:



Fuente: El prisma.com

Elaborado por: Carlos René Elvir

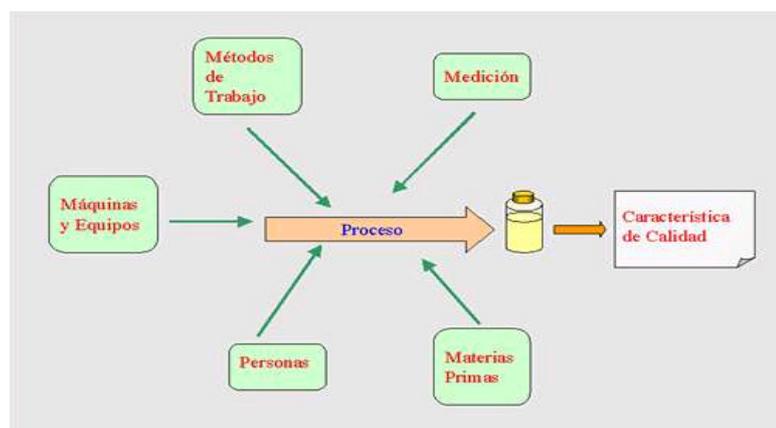
¿Para qué se miden las características de calidad? El análisis de los datos medidos permite obtener información sobre la calidad del producto, estudiar y corregir el funcionamiento del proceso y aceptar o rechazar lotes de producto. En todos estos casos es necesario tomar decisiones y estas decisiones dependen del análisis de los datos. Como hemos visto, los valores numéricos presentan una fluctuación aleatoria y por lo tanto para analizarlos es necesario recurrir a técnicas estadísticas que permitan visualizar y tener en cuenta la variabilidad a la hora de tomar las decisiones.

Siguiendo el pensamiento del Dr. Kaoru Ishikawa, en los módulos siguientes vamos a explicar algunas de estas técnicas, que se conocen como Las 7 Herramientas de la Calidad. Estas son:

### 1. Diagramas de Causa-Efecto

#### Diagramas de Causa-Efecto

Hemos visto en la introducción como el valor de una característica de calidad depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo. Vamos a continuar con el ejemplo de fabricación de mayonesa para explicar los Diagramas de Causa-Efecto:



Fuente: El prisma.com

Elaborado por: Carlos René Elvir

La variabilidad de las características de calidad es un efecto observado que tienen múltiples causas. Cuando ocurre algún problema con la

calidad del producto, debemos investigar para identificar las causas del mismo. Para ello nos sirven los Diagramas de Causa - Efecto, conocidos también como Diagramas de Espina de Pescado por la forma que tienen. Estos diagramas fueron utilizados por primera vez por Kaoru Ishikawa.

Para hacer un Diagrama de Causa-Efecto seguimos estos pasos:

-Decidimos cual va a ser la característica de calidad que vamos a analizar. Por ejemplo, en el caso de la mayonesa podría ser el peso del frasco lleno, la densidad del producto, el porcentaje de aceite, etc.

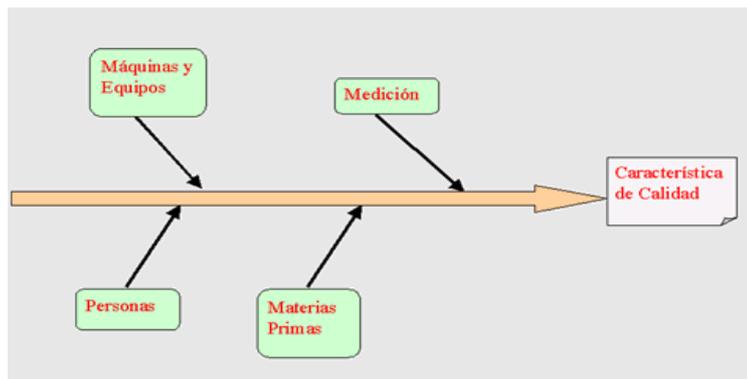
-Trazamos una flecha gruesa que representa el proceso y a la derecha escribimos la característica de calidad:



Fuente: El prisma.com

Elaborado por: Carlos René Elvir

-Indicamos los factores causales más importantes y generales que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad, trazando flechas secundarias hacia la principal. Por ejemplo, Materias Primas, Equipos, Operarios, Método de Medición, etc.:



Fuente: El prisma.com

Elaborado por: Carlos René Elvir

-Incorporamos en cada rama factores más detallados que se puedan considerar causas de fluctuación. Para hacer esto, podemos formularnos estas preguntas:

- a. ¿Por qué hay fluctuación o dispersión en los valores de la característica de calidad? Por la fluctuación de las Materias Primas. Se anota Materias Primas como una de las ramas principales.
- b. ¿Qué Materias Primas producen fluctuación o dispersión en los valores de la característica de calidad? Aceite, Huevos, sal, otros condimentos. Se agrega Aceite como rama menor de la rama principal Materias Primas.
- c. ¿Por qué hay fluctuación o dispersión en el aceite? Por la fluctuación de la cantidad agregada a la mezcla. Agregamos a Aceite la rama más pequeña Cantidad.
- d. ¿Por qué hay variación en la cantidad agregada de aceite? Por funcionamiento irregular de la balanza. Se registra la rama Balanza.
- e. ¿Por qué la balanza funciona en forma irregular? Porque necesita mantenimiento. En la rama Balanza colocamos la rama Mantenimiento.

Así seguimos ampliando el Diagrama de Causa-Efecto hasta que contenga todas las causas posibles de dispersión.

Finalmente verificamos que todos los factores que puedan causar dispersión hayan sido incorporados al diagrama. Las relaciones Causa-Efecto deben quedar claramente establecidas y en ese caso, el diagrama está terminado<sup>11</sup>.

## **DIAGRAMA DE ISHIKAWA.**

El Profesor Dr. Kaoru Ishikawa nació en el Japón (1915-1989). Se graduó en el Departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio.

11. [http:// www.ElPrisma.com](http://www.ElPrisma.com) Investigación desarrollada y enviada por: Carlos René Elvir.

Obtuvo el Doctorado en Ingeniería en dicha Universidad y fue promovido a Profesor en 1960. Obtuvo el premio Deming y un reconocimiento de la Asociación Americana de la Calidad.

El diagrama de causa-efecto o Espina de Pescado es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad (muchas veces un área problemática) y los factores que posiblemente contribuyen a que exista.

El valor de una característica de calidad depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo (entre otros procesos).

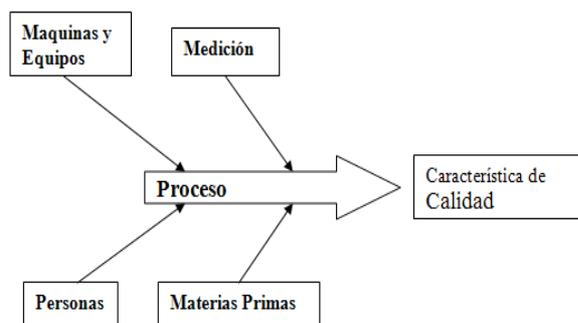
La variabilidad de las características de calidad es un efecto observado que tiene múltiples causas. Cuando ocurre algún problema con la calidad del producto, se debe investigar a fin de identificar las causas del mismo.

Pasos a seguir para elaborar el diagrama Causa y Efecto:

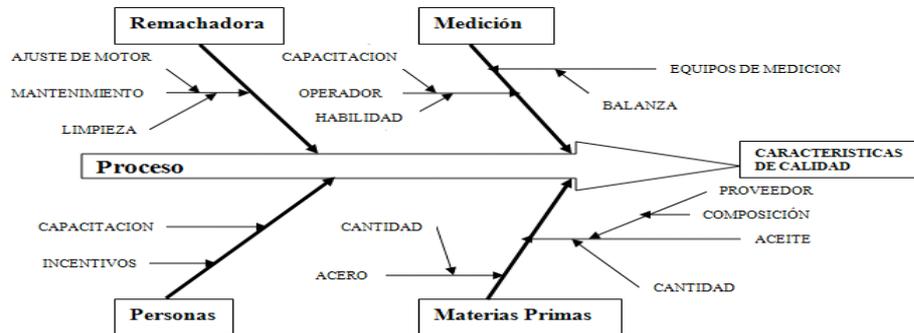
Análisis de características de calidad



Factores causales más importantes y generales que puedan generar la fluctuación de la calidad.



Se incorporan en cada rama factores más detallados que se puedan considerar causas de fluctuación<sup>12</sup>.



Fuente: [www.herramientas del Ingeniero Industrial para administrar](http://www.herramientasdelingenieroindustrial.com).  
 Elaborado por: autores

### Diagrama de Pareto.

Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

La minoría vital aparece a la izquierda de la grafica y la mayoría útil a la derecha. Hay veces que es necesario combinar elementos de la mayoría útil en una sola clasificación denominada otros, la cual siempre deberá ser colocada en el extremo derecho. La escala vertical es para el costo en unidades monetarias, frecuencia o porcentaje.

La gráfica es muy útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

Algunos ejemplos de tales minorías vitales serían:

La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas.

12. [http:// www. Herramientas del Ingeniero Industrial para administrar](http://www.herramientasdelingenieroindustrial.com).

La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causantes del grueso de desperdicio o de los costos de reelaboración.

La minoría de rechazos que representa la mayoría de quejas de la clientela.

La minoría de vendedores que está vinculada a la mayoría de partes rechazadas.

La minoría de problemas causantes del grueso del retraso de un proceso.

La minoría de productos que representan la mayoría de las ganancias obtenidas.

La minoría de elementos que representan al grueso del costo de un inventario.

### Concepto

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

#### ¿Qué es?

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada "Ley de Pareto" según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad.

El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. Una gráfica de Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños. Con frecuencia, un aspecto tendrá el 80% de los problemas. En el resto de los casos, entre 2 y 3 aspectos serán responsables por el 80% de los problemas.

En relación con los estilos gerenciales de Resolución de Problemas y Toma de Decisiones (Conservador, Bombero, Oportunista e Integrador), vemos como la utilización de esta herramienta puede resultar una alternativa excelente para un gerente de estilo Bombero, quien constantemente a la hora de resolver problemas solo “apaga incendios”, es decir, pone todo su esfuerzo en los “muchos triviales”.

¿Cuándo se utiliza?

Al identificar un producto o servicio para el análisis para mejorar la calidad.

Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática.

Al identificar oportunidades para mejorar

Al analizar las diferentes agrupaciones de datos (ej: por producto, por segmento, del mercado, área geográfica, etc.)

Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones

Al evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después)

Cuando los datos puedan clasificarse en categorías.

Cuando el rango de cada categoría es importante.

Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Este permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, ítems, problemas, causas) son responsables por la mayor parte el impacto negativo sobre la calidad. Si enfocamos nuestra atención en estos pocos vitales, podemos obtener la mayor ganancia potencial de nuestros esfuerzos por mejorar la calidad.

Un equipo puede utilizar la Gráfica de Pareto para varios propósitos durante un proyecto para lograr mejoras:

Para analizar las causas

Para estudiar los resultados

Para planear una mejora continua

Las Gráficas de Pareto son especialmente valiosas como fotos de “antes y después” para demostrar qué progreso se ha logrado. Como tal, la Gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa.

¿Cómo se utiliza?

Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el periodo de tiempo).

Reunir datos. La utilización de un Check List puede ser de mucha ayuda en este paso.

Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor

Totalizar los datos para todas las categorías

Calcular el porcentaje del total que cada categoría representa

Trazar los ejes horizontales (**x**) y verticales (**y** primario - **y** secundario)

Trazar la escala del eje vertical izquierdo para frecuencia (de 0 al total, según se calculó anteriormente)

De izquierda a derecha trazar las barras para cada categoría en orden descendente. Si existe una categoría “otros”, debe ser colocada al final, sin importar su valor. Es decir, que no debe tenerse en cuenta al momento de ordenar de mayor a menor la frecuencia de las categorías.

Trazar la escala del eje vertical derecho para el porcentaje acumulativo, comenzando por el 0 y hasta el 100%

Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado, comenzando en la parte superior de la barra de la primera categoría (la más alta)

Dar un título al gráfico, agregar las fechas de cuando los datos fueron reunidos y citar la fuente de los datos.

Analizar la gráfica para determinar los “pocos vitales”

Consejos para la construcción / interpretación

Como hemos visto, un Diagrama de Pareto es un gráfico de barras que enumera las categorías en orden descendente de izquierda a derecha, el cual puede ser utilizado por un equipo para analizar causas, estudiar resultados y planear una mejora continua.

Dentro de las dificultades que se pueden presentar al tratar de interpretar el Diagrama de Pareto es que algunas veces los datos no indican una clara distinción entre las categorías. Esto puede verse en el gráfico cuando todas las barras son más o menos de la misma altura.

Otra dificultad es que se necesita más de la mitad de las categorías para sumar más del 60% del efecto de calidad, por lo que un buen análisis e interpretación depende en su gran mayoría de un buen análisis previo de las causas y posterior recogida de datos.

En cualquiera de los casos, parece que el principio de Pareto no aplica. Debido a que el mismo se ha demostrado como válido en literalmente miles de situaciones, es muy poco probable que se haya encontrado una excepción. Es mucho más probable que simplemente no se haya seleccionado un desglose apropiado de las categorías. Se deberá tratar de estratificar los datos de una manera diferente y repetir el Análisis de Pareto.

Esto nos lleva a la conclusión que para llevar a cabo un proceso de Resolución de Problemas /Toma de Decisiones (RP/TD) es necesario manejar cada una de las herramientas básicas de la calidad, tanto desde el punto de vista teórico como desde su aplicación.

La interpretación de un Diagrama de Pareto se puede definir completando las siguientes oraciones de ejemplo:

“Existen (número de categorías) contribuyentes relacionados con (efecto). Pero estos (número de pocos vitales) corresponden al (número) % del total (efecto). Debemos procurar estas (número) categorías pocos vitales, ya que representan la mayor ganancia potencial para nuestros esfuerzos.”<sup>13</sup>

---

13. <http://www.gestiopolis.com>. Aportado por: Matias Sales - Marcelo Pérez UCh RR. HH.Diagrama de Pareto

## **Diagrama de Pareto.** Herramienta Básica para la mejora de la Calidad

### Concepto de Diagrama de Pareto

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano VILFREDO PARETO (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza.

El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema.

Se recomienda el uso del diagrama de Pareto:

Para identificar oportunidades para mejorar

Para identificar un producto o servicio para el análisis de mejora de la calidad.

Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.

Para analizar las diferentes agrupaciones de datos.

Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.

Para evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes, (antes y después).

Cuando los datos puedan clasificarse en categorías.

Cuando el rango de cada categoría es importante.

Para comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.

Los propósitos generales del diagrama de Pareto:

Analizar las causas

Estudiar los resultados

Planear una mejora continua

La Gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa al permitir identificar visualmente en una sola revisión las minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción de mejora sin malgastar esfuerzos ya que con el análisis descartamos las mayorías triviales.

Algunos ejemplos de tales minorías vitales serían:

La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas.

La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causantes del grueso de desperdicio o de los costos de retrabajos.

La minoría de rechazos que representa la mayoría de quejas de los clientes.

La minoría de vendedores que está vinculada a la mayoría de partes rechazadas.

La minoría de problemas causantes del grueso del retraso de un proceso.

La minoría de productos que representan la mayoría de las ganancias obtenidas.

La minoría de elementos que representan la mayor parte del costo de un inventario etc<sup>14</sup>.

### **Conceptos sobre evaluación organizacional.**

A continuación se expondrá los conceptos de algunos autores con referencia al tema y su relación con otras áreas:

Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván (2002) en su obra Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño propone: **“Un marco para analizar los puntos fuertes y débiles de una organización en relación con su desempeño” (Pág. 10).**

En referencia a las organizaciones Aldrich (1999), dice: **“Las organizaciones varían de diversas maneras” (Pág. 12)**

Caplow (1976) sostuvo que **“Cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien.” (Pág. 16)**

### **-Fundamentación Legal.**

La fundamentación legal está basada en la Ley de Turismo de la República del Ecuador del año 2002, que se encuentra aun en vigencia.

---

14. <http://www.ElPrisma.com> .Desarrollado y enviado por: Ingeniero Cesar Rovira OP Group Director Suc. Argentina.

**LEY DE TURISMO**  
**CONGRESO NACIONAL**  
**No. 2002 – 97**

**CONSIDERANDO**

**Que** la Ley Especial de Desarrollo Turístico, promulgada en el Registro Oficial 118 del 28 de enero de 1997, a la fecha se encuentra desactualizada, por lo que es necesario incorporar disposiciones que estén acordes con la vigente Constitución Política de la República;

**Que** el Plan de Competitividad Turística planteó la necesidad de actualizar la legislación turística ecuatoriana, reincorporando importantes disposiciones de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, que no han perdido vigencia en el tiempo a fin de atraer la inversión e inyectar divisas a nuestra economía;

**Que** el Decreto Ejecutivo 1424, publicado en el Registro Oficial 309 de 19 de abril del 2001, declaró como Política Prioritaria de Estado el desarrollo del turismo en el país; y,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente:

**LEY DE TURISMO**  
**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES**

**Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.

**Art. 2.-** Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.

**Art. 3.-** Son principios de la actividad turística, los siguientes:

- a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional;
- b) La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización;
- c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas;
- d) La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país; y,
- e) La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.

**Art. 4.-** La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:

- a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;
- b) Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación;
- c) Proteger al turista y fomentar la conciencia turística;
- d) Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos;
- e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística;
- f) Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado; y,
- g) Fomentar e incentivar el turismo interno.

## CAPÍTULO II

### DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN

**Art. 5.-** Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,
- f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

**Art. 6.-** Los actos y contratos que se celebren para las actividades señaladas en esta Ley estarán sujetos a las disposiciones de este cuerpo legal y en los reglamentos y normas técnicas y de calidad respectivas.

**Art. 7.-** Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro no podrán realizar actividades turísticas para beneficio de terceros.

**Art. 8.-** Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

**Art. 9.-** El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

**Art. 10.-** El Ministerio de Turismo o los municipios y consejos provinciales a los cuales esta Cartera de Estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos, Licencia Única

Anual de Funcionamiento, lo que les permitirá:

- a. Acceder a los beneficios tributarios que contempla esta Ley;
- b. Dar publicidad a su categoría;
- c. Que la información o publicidad oficial se refiera a esa categoría cuando haga mención de ese empresario, instalación o establecimiento;
- d. Que las anotaciones del Libro de Reclamaciones, autenticadas por un Notario puedan ser usadas por el empresario, como prueba a su favor, a falta de otra; y,
- e. No tener que sujetarse a la obtención de otro tipo de Licencias de Funcionamiento, salvo en el caso de las Licencias Ambientales, que por disposición de la ley de la materia deban ser solicitadas y emitidas.

**Art. 11.-** Los empresarios temporales, aunque no accedan a los beneficios de esta Ley están obligados a obtener un permiso de funcionamiento que acredite la idoneidad del servicio que ofrecen y a sujetarse a las normas técnicas y de calidad.

**Art. 12.-** Cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen prestar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo o sus delegados, en igualdad de condiciones todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en esta Ley y a los reglamentos respectivos.

### **CAPÍTULO III**

#### **DEL CONSEJO CONSULTIVO DE TURISMO**

**Art. 13.-** Créase el Consejo Consultivo de Turismo, como un organismo asesor de la actividad turística del Ecuador; sobre los temas que le fueren consultados por el Ministerio de Turismo.

**Art. 14.-** El Consejo Consultivo de Turismo, estará integrado por los siguientes miembros con voz y voto:

1. El Ministro de Turismo, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;
2. El Ministro de Relaciones Exteriores o su delegado;
3. El Ministro del Ambiente o su delegado;
4. Un representante de la Federación Nacional de Cámaras de Turismo, FENACAPTUR;
5. Dos representantes ecuatorianos de las Asociaciones Nacionales de Turismo legalmente reconocidas y en forma alternativa;
6. Un representante de la Asociación de Municipalidades del Ecuador - AME;
7. Un representante del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador - CONCOPE; y,
8. Un representante de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador-FPTCE.

El quórum para las sesiones se constituirá con siete miembros y sus resoluciones se tomará por mayoría de los miembros presentes en la sesión.

Los representantes a que se refieren los numerales 5 y 8, deberán tener sus respectivos alternos, quienes actuarán en caso de ausencia o impedimento del titular.

La designación de los representantes a que se refiere estos numerales se harán en un colegio electoral convocado y presidido por la Federación Nacional de Cámaras de Turismo, FENACAPTUR para los representantes señalados en el numeral 5.

El Consejo Consultivo de Turismo nombrará a su secretario de una terna presentada por el Ministro de Turismo.

## **CAPÍTULO IV**

### **DEL MINISTERIO DE TURISMO**

**Art. 15.-** El Ministerio de Turismo es el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana, con sede en la ciudad de Quito, estará dirigido por el Ministro quien tendrá entre otras las siguientes atribuciones:

1. Preparar las normas técnicas y de calidad por actividad, que regirán en todo el territorio nacional;
2. Elaborar las políticas y marco referencial dentro del cual obligatoriamente se realizará la promoción internacional del país;
3. Planificar la actividad turística del país;
4. Elaborar el inventario de áreas o sitios de interés turístico y mantener actualizada la información;
5. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de la institución;
6. Presidir el Consejo Consultivo de Turismo;
7. Promover y fomentar todo tipo de turismo, especialmente receptivo y social y la ejecución de proyectos, programas y prestación de servicios complementarios con organizaciones, entidades e instituciones públicas y privadas incluyendo comunidades indígenas y campesinas en sus respectivas localidades;
8. Orientar, promover y apoyar la inversión nacional y extranjera en la actividad turística, de conformidad con las normas pertinentes;
9. Elaborar los planes de promoción turística nacional e internacional;
10. Calificar los proyectos turísticos;
11. Dictar los instructivos necesarios para la marcha administrativa y financiera del Ministerio de Turismo; y
12. Las demás establecidas en la Constitución, esta Ley y las que le asignen los Reglamentos.

**Art. 16.-** Será de competencia privativa del Ministerio de Turismo, en coordinación con los organismos seccionales, la regulación a nivel nacional, la planificación, promoción internacional, facilitación, información estadística y control del turismo, así como el control de las actividades turísticas, en los términos de esta Ley.

**Art. 17.-** El Ministerio de Turismo coordinará asimismo con otras instituciones del sector público las políticas y normas a implementarse, a fin de no afectar el desarrollo del turismo.

**Art. 18.-** El Ministerio de Turismo podrá tercerizar los siguientes servicios, en cuyo caso fijará tarifas para cubrir los costos que demanden los mismos:

- a) El reconocimiento de la categoría que corresponda a cada interesado;
- b) La verificación del uso de los bienes turísticos exentos de impuestos;
- c) La calificación de proyectos turísticos que se acojan a los beneficios tributarios;
- d) Los centros de información turística;
- e) La determinación pericial de las inversiones para efectos tributarios; y,
- f) Otros que resuelva el Ministerio de Turismo, excepto aquellos que se transfieran a los gobiernos provincial y cantonal producto del proceso de descentralización de competencias.

## **CAPITULO V DE LAS CATEGORÍAS**

**Art. 19.-** El Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo. Estas categorías deberán sujetarse a las normas de uso internacional. Para este efecto expedirá las normas técnicas y de calidad generales para cada actividad vinculada con el turismo y las específicas de cada categoría.

## **CAPÍTULO VI ÁREAS TURÍSTICAS PROTEGIDAS**

**Art. 20.-** Será de competencia de los Ministerios de Turismo y del Ambiente, coordinar el ejercicio de las actividades turísticas en las áreas naturales protegidas; las regulaciones o limitaciones de uso por parte de los turistas; la fijación y cobro de tarifas por el ingreso y demás aspectos

relacionados con las áreas naturales protegidas que constan en el Reglamento de esta Ley.

El Ministerio de Turismo deberá sujetarse a los planes de manejo ambiental de las áreas naturales protegidas, determinadas por el Ministerio del Ambiente.

Las actividades turísticas y deportivas en el territorio insular de Galápagos se regirán por la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos y el Estatuto Administrativo del Parque Nacional Galápagos.

**Art. 21.-** Serán áreas turísticas protegidas aquellas que mediante Decreto Ejecutivo se designen como tales. En el Decreto se señalarán las limitaciones del uso del suelo y de bienes inmuebles.

Quedan excluidas aquellas actividades que afecten el turismo por razones de seguridad, higiene, salud, prevención y preservación ambiental o estética; en caso de expropiación se observará lo dispuesto en el artículo 33 de la Constitución Política de la República.

**Art. 22.-** La designación del área turística protegida comprende los centros turísticos existentes y las áreas de reserva turística.

**Art. 23.-** El Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo definirá el área de reserva turística para que en ellas puedan realizarse proyectos turísticos.

Esta definición no afectará los derechos de terceros, en caso de realizarse expropiación.

En el Decreto Ejecutivo al que se refieren los artículos 21 y 23 de esta Ley, se establecerán los linderos del área de reserva turística y se inscribirá en el Registro de la Propiedad correspondiente.

**Art. 24.-** La operación turística en las áreas naturales del Estado, zonas de reserva acuáticas y terrestres, parques nacionales y parques marinos estará reservada para armadores y operadores nacionales, pudiendo extenderse a los extranjeros que obtengan la correspondiente autorización con sujeción a lo dispuesto en el artículo 50 de la Ley de Seguridad Nacional. Si fueran personas jurídicas deberán ser de

nacionalidad ecuatoriana o sucursales de empresas extranjeras legalmente domiciliadas en el país.

Las naves acuáticas que operen en los parques nacionales y zonas de reserva marina serán de bandera ecuatoriana. Se prohíbe conceder o renovar patentes a operadores o armadores que no cuenten con nave propia. No se considera nave propia a la que se encuentre en proceso de arrendamiento mercantil o leasing, sino a partir de uso efectivo de la opción de compra, que será acreditada con el correspondiente contrato.

Cuando por motivos de fuerza mayor debidamente comprobados, la nave propia no pueda operar, se podrá fletar una nave, de la misma capacidad, de bandera nacional o extranjera, en reemplazo temporal e improrrogable de hasta tres años.

Es facultad privativa del Presidente de la República, previo informe favorable de los Ministerios de Turismo y del Ambiente, autorizar cada cinco años incrementos en el total de cupos de operación para las áreas naturales y zonas de reserva, en un porcentaje que en ningún caso será superior al cinco por ciento del total de cupos.

**Art. 25.-** El Estado de conformidad con los artículos 13 y 271 de la Constitución Política de la República, garantiza la inversión nacional y extranjera en cualquiera de las actividades turísticas, gozando los extranjeros de los mismos derechos y obligaciones que los nacionales.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LOS INCENTIVOS Y BENEFICIOS EN GENERAL**

**Art. 26.-** Las personas naturales o jurídicas que presenten proyectos turísticos y que sean aprobados por el Ministerio de Turismo, gozarán de los siguientes incentivos:

1.- Exoneración total de los derechos de impuestos que gravan los actos societarios de aumento de capital, transformación, escisión, fusión incluidos los derechos de registro de las empresas de turismo registradas y calificadas en el Ministerio de Turismo. La compañía beneficiaria de la

exoneración, en el caso de la constitución de una empresa de objeto turístico, deberá presentar al municipio respectivo, la Licencia Única de Funcionamiento del respectivo año, en el plazo de noventa días contados a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil del Cantón respectivo, caso contrario la municipalidad correspondiente emitirá los respectivos títulos de crédito de los tributos exonerados sin necesidad de un trámite administrativo previo. En el caso de los demás actos societarios posteriores a la constitución de la empresa, la presentación de la Licencia Única de Funcionamiento de la empresa turística será requisito previo para aplicar la exoneración contemplada en el presente artículo;

2.- Exoneración total de los tributos que graven la transferencia de dominio de inmuebles que se aporten para la constitución de empresas cuya finalidad principal sea el turismo, así como los aportes al incremento del capital de compañías de turismo registradas y calificadas en el Ministerio de Turismo. Esta exoneración comprende los impuestos de registro y alcabala así como sus adicionales tanto para el tradente como para la empresa que recibe el aporte. Estos bienes no podrán ser enajenados dentro del plazo de 5 años, desde la fecha del respectivo contrato, caso contrario se gravará con los respectivos impuestos previamente exonerados con los respectivos intereses, con excepción de que la enajenación se produzca a otro prestador de servicios turísticos, calificado, así mismo, por el Ministerio de Turismo;

3.- Acceso al crédito en las instituciones financieras que deberán establecer líneas de financiamiento para proyectos turísticos calificados por el Ministerio del ramo. Las instituciones financieras serán responsables por el adecuado uso y destino de tales empréstitos y cauciones.

**Art. 27.-** Las personas naturales o las sociedades o empresas turísticas que cuenten con proyectos calificados; previo el informe favorable del Ministerio de Turismo, tendrán derecho a la devolución de la totalidad del valor de los derechos arancelarios, excepto el impuesto al valor agregado (IVA), en la importación de naves aéreas, acuáticas, vehículos y

automotores para el transporte de turistas nacionales o extranjeros, por un período de diez años para la primera categoría y cinco años para la segunda categoría. Este beneficio se concederá siempre y cuando no exista producción nacional, cuenten con licencia de funcionamiento vigente otorgada por la autoridad competente y se cumplan los requisitos del Reglamento Especial que se dicte sobre la materia.

Igual tratamiento tendrán las importaciones de equipos, materiales de construcción y decoración, maquinaria, activos de operación y otros instrumentos necesarios para la prestación de servicios turísticos determinados en esta Ley.

El Ministerio de Turismo, una vez comprobado el uso y destino de esos bienes solicitará a la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) la emisión de las notas de crédito correspondientes.

**Art. 28.-** Los gastos que se reembolsen al exterior por concepto de campañas de publicidad y mercadeo, sea esta impresa, radial, televisiva y en general en otros medios de comunicación; material impreso publicitario y su distribución; alquiler, atención, diseño y decoración de stand; suscripción a centrales y servicios de información, reserva y venta de turismo receptivo; inscripciones y afiliaciones en seminarios, ferias o eventos para promocionar turismo receptivo; directamente relacionados con actividades de turismo receptivo incurridos en el exterior por las empresas turísticas, serán deducibles para efectos de la determinación de la base imponible del impuesto a la renta ni se someten a retención en la fuente. Estos gastos no requerirán de certificación expedida por auditores independientes que tengan sucursales, filiales o representación en el país, pero deberán estar debidamente sustentados con facturas y comprobantes de venta emitidos por los proveedores internacionales, acompañados de una declaración juramentada de que este beneficio no ha sido obtenido en otro país.

Esta deducción no podrá exceder del 5% de los ingresos totales por servicios turísticos de la respectiva empresa correspondiente al ejercicio económico inmediato anterior.

**Art. 29.-** Las comisiones a las que se refiere al artículo 13, numeral 4 de la Ley de Régimen Tributario Interno pagadas para la promoción del turismo receptivo, no podrán exceder del ocho por ciento sobre el monto de las ventas. Sin embargo, en este caso, habrá lugar al pago del impuesto a la renta y a la retención en la fuente que corresponda, si el pago se realiza a favor de una persona o sociedad relacionada con la empresa turística, o si el beneficiario de esta comisión se encuentra domiciliado en un país en el cual no exista impuesto sobre los beneficios, utilidades o renta. El Servicio de Rentas Internas establecerá el procedimiento para la entrega de la información sobre estos pagos.

**Art. 30.-** Los turistas extranjeros que durante su estadía en el Ecuador hubieren contratado servicios de alojamiento turístico y/o adquirido bienes y los lleven consigo al momento de salir del país, tendrán derecho a la restitución del IVA pagado por esas adquisiciones, siempre que cada factura tenga un valor no menor de cincuenta dólares de los Estados Unidos de América US\$ 50,00.

El reglamento a esta Ley definirá los requisitos y procedimientos para aplicar este beneficio.

También contemplará los parámetros para la deducción de los valores correspondientes a los gastos administrativos que demanda el proceso de devolución del IVA al turista extranjero.

**Art. 31.-** Los servicios de turismo receptivo facturados al exterior se encuentran gravados con tarifa cero por ciento del impuesto al valor agregado de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno. Estos servicios prestados al exterior otorgan crédito tributario a la compañía turística registrada en el Ministerio de Turismo, en virtud del artículo 65, numeral 1 de la referida Ley.

Para el efecto deberá declarar tales ventas como servicio exportado, y entregar al Servicio de

Rentas Internas la información en los términos que dicha entidad exija. El crédito tributario será objeto de devolución por parte del Servicio de Rentas Internas. El impuesto al valor agregado pagado en las

adquisiciones locales o importaciones de los bienes que pasen a formar parte de su activo fijo; o de los bienes, de las materias primas o insumos y de los servicios necesarios para la producción y comercialización de dichos bienes y servicios, que no sean incluidos en el precio de venta por parte de las empresas turísticas, será reintegrado en un tiempo no mayor a noventa días, a través de la emisión de la respectiva nota de crédito, cheque u otro medio de pago. Se reconocerán intereses si vencido el término antes indicado no se hubiese reembolsado el IVA reclamado. El valor que se devuelva por parte del Servicio de Rentas Internas por concepto del IVA a estos exportadores de servicios en un período, no podrá exceder del doce por ciento del valor de los servicios exportados efectuados en ese mismo período. El saldo al que tenga derecho y que no haya sido objeto de devolución será recuperado por el exportador de servicios en base a exportaciones futuras.

**Art. 32.-** Los establecimientos de turismo que se acojan a los incentivos tributarios previstos en esta Ley registrarán ante el Ministerio de Turismo los precios de los servicios al usuario y consumidor antes y después de recibidos los beneficios. La información que demuestre el cumplimiento de esta norma deberá ser remitida anualmente por el Ministerio de Turismo al Servicio de Rentas Internas para el análisis y registro correspondiente.

**Art. 33.-** Los municipios y gobiernos provinciales podrán establecer incentivos especiales para inversiones en servicios de turismo receptivo e interno, rescate de bienes históricos, culturales y naturales en sus respectivas circunscripciones.

**Art. 34.-** Para ser sujeto de los incentivos a que se refiere esta Ley el interesado deberá demostrar:

a.- Haber realizado las inversiones y reinversiones mínimas que el reglamento establezca, según la ubicación, tipo o subtipo del proyecto, tanto para nuevos proyectos como para ampliación o mejoramiento de los actuales dedicados al turismo receptivo e interno;

b.- Ubicación en las zonas o regiones deprimidas con potencial turístico en las áreas fronterizas o en zonas rurales con escaso o bajo desarrollo socio-económico; y,

c.- Que constituyan actividades turísticas que merezcan una promoción acelerada.

**Art. 35.-** El Ministerio de Turismo dentro del período de goce de los beneficios, efectuará fiscalizaciones a objeto de verificar las inversiones o reinversiones efectuadas, así como el cumplimiento de cada una de las obligaciones que determina esta Ley y sus reglamentos.

Cuando el Ministerio de Turismo detecte datos falsos o incumplimiento a lo establecido en las respectivas resoluciones de calificación y concesión de beneficios, comunicará inmediatamente al Servicio de Rentas Internas, para que conjuntamente inicien las acciones civiles y/o penales correspondientes, sin perjuicio de las que el propio Ministerio de Turismo las imponga de acuerdo con la Ley y el Reglamento.

De comprobarse ilícito tributario o defraudación conforme a las disposiciones del Código

Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, sus reglamentos y demás normas conexas, se procederá a la cancelación del registro y de la Licencia Única Anual de Funcionamiento y a la clausura definitiva del establecimiento, sin perjuicio de las demás sanciones establecidas en las leyes correspondientes.

**Art. 36.-** No podrán acogerse a los beneficios de que trata esta Ley, los siguientes:

a.- Los destinados al turismo emisor con destino al extranjero; y,

b.- Las agencias de viajes, a excepción de las agencias operadoras de turismo receptivo.

**Art. 37.-** Los bienes importados bajo el amparo de esta Ley no podrán ser vendidos, arrendados, donados ni cedidos a terceros bajo cualquier otra modalidad, antes del período de depreciación contable del bien. El quebrantamiento de esta norma será sancionado con el triple del valor de los derechos arancelarios que fueron objeto de exoneración.

No se aplicará esta disposición en el caso de traspaso de dominio a otro prestador de servicios turísticos, calificado por el Ministerio de Turismo.

## **CAPÍTULO VIII DE LOS COMITÉS DE TURISMO**

**Art. 38.-** El Ministerio de Turismo coordinará con las autoridades locales o seccionales la conformación de comités de turismo en los sitios que considere necesario, estos comités estarán integrados por los sectores público y privado y tendrán las siguientes facultades:

- a) Recibir delegación del Ministerio de Turismo;
- b) Realizar ante el Ministerio de Turismo u otras autoridades las acciones necesarias para el buen resultado de su delegación;
- c) Informar al Ministro de Turismo sobre aspectos relacionados con la rama turística dentro de su jurisdicción; y,
- d) Las demás que les asigne el Ministro de Turismo.

Los comités de turismo elegirán su secretario y funcionarán en base al reglamento que para este propósito se dictará.

## **CAPÍTULO IX PATRIMONIO AUTÓNOMO**

**Art. 39.-** Para la promoción del turismo interno y receptivo del Ecuador, continuará funcionando el Fondo de Promoción Turística del Ecuador, constituido a través de la suscripción de un contrato irrevocable de fideicomiso mercantil, siendo el Estado el constituyente y beneficiario del mismo.

Este patrimonio autónomo estará gobernado por el Consejo de Promoción del Turismo del Ecuador; que estará conformado por el Ministro de Turismo, o su delegado; el Ministro de Relaciones Exteriores, o el Subsecretario del Ministerio de Relaciones Exteriores a cargo de asuntos económicos como su delegado; y por el Presidente de la Federación

Nacional de Cámaras de Turismo FENACAPTUR, o su delegado. El Ministro de Turismo tendrá voto dirimente. También formarán parte de este Consejo con voz, pero sin voto tres delegados de los organismos gremiales de turismo reconocidos por el Ministerio de Turismo, los cuales serán elegidos por un colegio electoral a cargo de la Federación Nacional de Cámaras de Turismo FENACAPTUR, quienes deberán tener experiencia empresarial en mercadeo y recogerán el criterio de todas las organizaciones nacionales de turismo.

**Art. 40.-** El patrimonio autónomo contará con los siguientes ingresos:

- a) La contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijos que deberán pagar anualmente todos los establecimientos prestadores de servicios al turismo;
- b) El producto de la venta de bienes inmuebles de propiedad del Ministerio de Turismo;
- c) Los valores por concesión de registro de turismo;
- d) Cualquier otro ingreso que no sean los ordinarios del Presupuesto General del Estado para gasto corriente del Ministerio;
- e) Una partida para capitalizar el patrimonio que anualmente se establecerá en el Presupuesto General del Estado. Adicionalmente la contribución de US\$ 5,00 por cada pasaje aéreo que se venda en el Ecuador para viajar fuera del país, que se cobrará en la forma que establezca el Reglamento a esta Ley;
- f) Los fondos provenientes de gobiernos de países amigos, de organismos internacionales o cualquier otra donación que se efectúe para el patrimonio autónomo; y,
- g) Los valores que se recauden por legados y donaciones de sociedades y personas naturales o jurídicas. La deducción se aplicará hasta un máximo del 10% de la base imponible del ejercicio económico del año en que haga la donación.

**Art. 41.-** El patrimonio autónomo gozará de exoneración y franquicia postal y aduanera para sus importaciones.

## **CAPÍTULO X**

### **PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

**Art. 42.-** Corresponde al Ministerio de Turismo la defensa de los derechos del usuario de servicios turísticos en los términos que señala la Constitución Política, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y esta Ley.

**Art. 43.-** De conformidad con el artículo 23 numeral 3 de la Constitución Política, se prohíbe todo discrimen a los extranjeros o a cualquier otro grupo humano en las actividades turísticas, especialmente en lo que concierne a tarifas y tasas por cualquier servicio turístico.

**Art. 44.-** El empresario que venda o preste servicios turísticos de los detallados en esta Ley es civilmente responsable por los eventuales daños que cause a quien los utilice. Su responsabilidad llega hasta la culpa leve. Así mismo, es responsable por los actos de negligencia de sus empleados; en el ejercicio de sus funciones vinculadas con la empresa que presta el servicio.

**Art. 45.-** Habrá lugar al resarcimiento de daños y perjuicios, en los siguientes casos:

- a. El que anuncie al público, a través de medios de comunicación colectiva, de Internet o de cualquier otro sistema, servicios turísticos de calidad superior a los que realmente ofrece; o en su propaganda use fotografías o haga descripciones distintas a la realidad;
- b. El empresario cuyo servicio tenga una calidad inferior a la que corresponda a su categoría a la oferta pública de los mismos;
- c. El empresario que, por acto propio o de sus empleados, delegados o agentes, cause al turista un daño material;
- d. El empresario que venda servicios con cláusulas prefijadas y no las informe y explique al usuario, al tiempo de la venta o de la prestación del servicio;
- e. En caso de discriminación a las personas; con excepción del derecho de reserva de admisión; y,

f. Los demás determinados en otras leyes.

**Art. 46.-** Los usuarios de servicios de turismo podrán reclamar sus derechos y presentar sus quejas al Centro de Protección del Turista. Este Centro tendrá interconexión inmediata con la Policía Nacional, Defensoría del Pueblo, municipalidades, centros de Información Turística y embajadas acreditadas en el Ecuador que manifiesten interés de interconexión.

A través de este Centro de Protección al turista, se buscará la solución directa de los conflictos.

**Art. 47.-** En caso de no resolverse los conflictos mediante la acción directa del Centro de Protección al Turista, el interesado podrá acceder a los centros de Mediación y Arbitraje que celebre convenios con el Ministerio de Turismo, para con sujeción en la Ley de Arbitraje y Mediación, intervenir en esta materia; o podrá acudir a la justicia ordinaria.

**Art. 48.-** De determinarse violación a normas legales, el Centro de Protección al Turista, solicitará al Ministro de Turismo que en observancia de las disposiciones del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, inicie el correspondiente expediente, para juzgar administrativamente la conducta del empresario turístico.

**Art. 49.-** Si la parte responsable de la violación fuere el operador de un área Turística Protegida, de un contrato o concesión turística; la sanción podría implicar hasta la terminación del contrato.

**Art. 50.-** Sin perjuicio de los mecanismos de protección señalados en los artículos anteriores si en los actos u omisiones de los empresarios turísticos existiere infracción penal, los perjudicados podrán ejercer la acción legal correspondiente.

**Art. 51.-** Los mecanismos de garantía y protección para el turista mencionados en este capítulo, podrán ser invocados por las empresas turísticas que operen legalmente en el país.

**Art. 52.-** Para efectos de esta Ley, se establecen los siguientes instrumentos de carácter general, para el efectivo control de la actividad turística:

- a. Amonestación escrita, en caso de faltas leves;
- b. Ubicación en la lista de empresarios incumplidos, en caso de faltas comprobadas, graves y repetidas; y,
- c. MULTAS, El Ministerio de Turismo impondrá las siguientes multas de manera gradual y proporcional de acuerdo a la falta cometida.

Multa de USD \$ 100 a USD \$ 200 a quienes no proporcionen la información solicitada por el Ministerio de Turismo y no exhiban las listas de precios.

Multa entre USD \$ 1000 y USD \$ 5000 que se regularán de manera gradual y proporcional a las personas que incumplan normas de calidad, no cumplan los contratos turísticos o infrinjan las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos.

En caso de reincidencia la multa impuesta podrá duplicarse.

CLAUSURA, es un acto administrativo mediante el cual, el Ministro de Turismo por sí o mediante delegación dispone el cierre de los establecimientos turísticos. Dictará esta medida en forma inmediata cuando se compruebe que se está ejerciendo actividades turísticas sin haber obtenido las autorizaciones a las que se refiere esta Ley.

Igualmente dispondrá la clausura cuando se reincida en las causales señaladas en las letras a), b) y c) de este artículo.

## **CAPÍTULO XI**

### **DE LOS DELITOS CONTRA LA SEGURIDAD PÚBLICA**

**Art. 53.-** En el Título V del Libro Segundo del Código Penal, a continuación del artículo 440-A, añádase el Capítulo XIII que se denominará “De ciertos delitos promovidos o ejecutados por medio de actividades turísticas” y agréguese el siguiente:

“Art. 440-B.- La persona o personas que instigaren, promovieren o ejecutaren actividades turísticas con el objeto de cometer o perpetrar el delito de plagio tipificado en el artículo 188 y contemplado en el Capítulo III referido a los “Delitos contra la Libertad Individual”, del Título II, Libro Primero del Código Penal; de los delitos contra las personas contempladas en el Título VI y particularmente tipificados en el Capítulo I referido, a los delitos contra la vida; en el Capítulo II relacionado con “Las Lesiones” y el Capítulo III relativo al “Abandono de Personas” del Libro II del Código Penal; de los delitos sexuales contemplados en el Título VIII, en los Capítulos II relativo al “Atentado contra el Pudor, de la violación y del estupro”, el Capítulo II atinente a los delitos de proxenetismo y corrupción de menores y Capítulo IV relativo al rapto; el Libro Segundo del Código Penal de los delitos contra la propiedad contemplados en el Título X y particularmente tipificados en el Capítulo I relacionado con el delito de hurto, el Capítulo II acerca del delito de robo, el Capítulo IV relativo al delito de extorsión y el Capítulo V referido a las estafas y otras defraudaciones, del Libro II del Código Penal, se les impondrá el máximo de la pena que corresponda a la naturaleza de la correspondiente infracción. Así mismo, quienes cometieran delitos previstos en este artículo contra personas que tengan la condición de turistas y a sabiendas que tenía tal condición se les impondrá la máxima pena prevista para la infracción perpetrada.”

## DISPOSICIONES GENERALES

**Art. 54.-** En lo que no estuviere previsto en esta Ley, y en lo que fuere aplicable se observará el Código Ético Mundial para el Turismo, aprobado por la Organización Mundial del Turismo, en Santiago de Chile.

**Art. 55.-** Las actividades turísticas descritas en esta Ley gozarán de discrecionalidad en la aplicación de las tarifas; con excepción de aquellas personas naturales o jurídicas que realicen abusos o prácticas desleales

de comercio según la legislación vigente y los acuerdos internacionales a los que el Ecuador se haya adherido.

**Art. 56.-** El Ministro de Turismo, mediante Acuerdo Ministerial, solo en casos especiales, podrá exonerar el pago de derechos de ingreso a los parques nacionales, a grupos especializados en investigaciones que visiten el país y cuya acción sea útil a la promoción externa del Ecuador.

**Art. 57.-** Las personas que ejerzan actividades turísticas tienen la obligación de entregar al Ministerio de Turismo o a sus delegados la información que permita la elaboración de las estadísticas nacionales de turismo, sujeta al principio de confidencialidad.

**Art. 58.-** Los organismos locales, regionales y seccionales, cumplirán y colaborarán con el proceso de regulación, control y demás disposiciones que adopte el Ministerio de Turismo en el ámbito de su competencia.

**Art. 59.-** La derogatoria de las disposiciones tributarias de esta Ley, requerirán de una norma expresa y específica, conforme manda el artículo 2 del Código Tributario.

**Art. 60.-** No podrán realizar servicios turísticos o actividades conexas con fines de lucro, las Fuerzas Armadas ni las entidades del sector público, en razón de que esta actividad está reservada a las personas naturales o jurídicas del sector privado, que cumplan con los requerimientos de esta Ley.

## DISPOSICIONES FINALES

**Art. 61.-** Reformase el artículo 3 del Decreto Supremo 1269, de 20 de agosto de 1971, publicado en Registro Oficial No. 295 de 25 de agosto de 1971, por el siguiente texto: “ El Ministro de Trabajo y Recursos Humanos es responsable del control y estricto cumplimiento del presente Decreto, a objeto de que el diez por ciento adicional al consumo en concepto de propina que se paga en los establecimientos, hoteles, bares y restaurantes de primera y segunda categoría, sean entregados a los trabajadores, sin descuentos ni deducciones de ninguna naturaleza”.

En los artículos de este Decreto Supremo, que se refiere a Ministerio de Previsión Social y Trabajo, cámbiese por Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.

**Art. 62.-** Concédase al Ministerio de Turismo y a sus delegados, jurisdicción coactiva para la recaudación de los recursos previstos en esta Ley.

**Art. 63.-** Derogase la Ley Especial de Desarrollo Turístico, en actual vigencia, sin perjuicio de ello, se respetarán los derechos adquiridos bajo la vigencia de la ley derogada.

### **DISPOSICION FINAL**

La presente Ley entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

Dada, en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, en la Sala de Sesiones del Pleno del Congreso Nacional del Ecuador a los diecisiete días del mes de diciembre del año dos mil dos.

DR. ANTONIO POSSO SALGADO,  
PRESIDENTE DEL CONGRESO NACIONAL, (e)  
DR. ANDRES AGUILAR MOSCOSO  
SECRETARIO GENERAL

Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 733 de 27 de diciembre de 2002.

### **1.8 Metodología**

La metodología a utilizarse estará basada en un estudio de tipo descriptivo. El diseño de la investigación consistió en dos fases principales. En la primera fase se efectuó la recopilación de datos secundarios obtenidos del material proporcionado por el Ministerio de

Turismo del Ecuador y Departamento de Desarrollo Turístico del Cantón La Libertad. La segunda fase consistió en la recopilación de datos primarios mediante entrevistas y cuestionarios.

Se procederá a detallar en breves rasgos las herramientas que se utilizaran y sus aplicaciones en el estudio de los datos obtenidos:

### **Cadena de valor.**

Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, y busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor, más aun en el caso de una empresa que genera servicios como el hostel. Consiste en Actividades primarias: Logística de entrada, Mercadeo, Servicio y Logística de salida. Las actividades de apoyo: Administración, Finanza, Factor humano y abastecimiento.

### **FODA.**

Con la utilización del análisis FODA, se obtendrá un cuadro de la situación actual con el fin de elaborar un diagnostico preciso y tomar las mejores decisiones para reajustar las estrategias actuales que posee Hostel Costa Brava.

### **Matriz EFE.**

Permite resumir y evaluar la información social, económica, social y cómo afectan a las estrategias establecidas por el hostel.

### **Matriz EFI.**

Permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades del hostel para mejorar las estrategias a utilizarse.

### **Análisis PEST.**

Herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del mercado hotelero en el cantón La Libertad y las consecuencias que puede causar al negocio turístico.

### **Las 5 fuerzas de Porter.**

Esta herramienta permitirá un análisis sobre el entorno del negocio hotelero en el cantón La Libertad.

### **Diagrama de Ishikawa.**

Herramienta indispensable para mejorar los índices de calidad en los procesos que se desarrollan, analizando los problemas principales de hostel Costa Brava.

### **Diagrama de Pareto.**

Herramienta que permite asignar un orden de prioridades que se someterá a un análisis riguroso para determinar el efecto que causan en las actividades hoteleras con mayor o menor incidencia.

## CAPITULO II

### SITUACION ACTUAL

#### 2.1. Capacidades de producción: instalada y utilizada

Hostal Residencia Costa Brava se encuentra distribuido en tres plantas, con capacidad instalada de 40 habitaciones para ofrecer hospedaje a 90 huéspedes y capacidad utilizada de 12 habitaciones para 27 huéspedes.

En el cuadro N° 3 que se expone a continuación, detallaremos el primer piso que es actualmente la capacidad utilizada donde encontraremos el número de habitación, tipo de habitación, capacidad de huéspedes por habitación, y características de la habitación.

#### CUADRO N° 3

##### CAPACIDAD UTILIZADA PRIMERA PLANTA.

Primera Planta			
N° de Habitación	Tipo de Habitación	Capacidad de Huéspedes	Característica de la Habitación
1	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Televisor/Ventilador
2	SIMPLE	1	Baño Privado/Televisor/Ventilador
3	SIMPLE	1	Baño Privado/Televisor/Ventilador
4	DOBLE	2	Baño Privado/Televisor/Ventilador
5	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Televisor/Ventilador
6	TRIPLE	3	Baño Privado/Televisor/Ventilador
7	TRIPLE	3	Baño Privado/Televisor/Ventilador
8	TRIPLE	3	Baño Privado/Televisión/Acondicionador de Aire
9	FAMILIAR	4	Baño Privado/Televisión/Acondicionador de Aire
10	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Televisión/Acondicionador de Aire
11	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Televisión/Acondicionador de Aire
12	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Televisión/Acondicionador de Aire

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete.

En resumen, la información del cuadro N° 3 nos permite determinar que el primer piso se encuentra distribuido en cinco habitaciones matrimoniales, tres habitaciones triples, dos habitaciones simples, una habitación doble y una habitación familiar, con un total de doce habitaciones y capacidad para veintisiete huéspedes.

En el cuadro N° 4 encontraremos la información del número de habitación, tipo de habitación, capacidad de huéspedes por habitación, y características de la habitación en la segunda planta del edificio.

**CUADRO N° 4**  
**CAPACIDAD INSTALADA SEGUNDA PLANTA**

Segunda Planta			
N° de Habitación	Tipo de Habitación	Capacidad de Huéspedes	Característica de la Habitación
13	DOBLE	2	Baño Privado/Ventilador
14	SIMPLE	1	Baño Privado/Ventilador
15	SIMPLE	1	Baño Privado/Ventilador
16	DOBLE	2	Baño Privado/Ventilador
17	DOBLE	2	Baño Privado/Ventilador
18	FAMILIAR	4	Baño Privado/Ventilador
19	FAMILIAR	4	Baño Privado/Ventilador
20	TRIPLE	3	Baño Privado/Ventilador
21	TRIPLE	3	Baño Privado/Ventilador
22	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Ventilador
23	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Ventilador
24	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Ventilador
25	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Ventilador
26	TRIPLE	2	Baño Privado/Ventilador

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete.

En resumen el cuadro N° 4, nos permite determinar que el segundo piso se encuentra distribuido en cinco habitaciones matrimoniales, tres habitaciones dobles, dos habitaciones simples, dos habitaciones triples y dos habitaciones familiares con un total de catorce habitaciones y capacidad de treinta y dos huéspedes.

En el cuadro N° 5, encontraremos la información del número de habitación, tipo de habitación, capacidad de huéspedes por habitación y características de la habitación en la tercera planta del edificio.

**CUADRO N° 5**  
**CAPACIDAD INSTALADA TERCERA PLANTA.**

Tercera Planta			
N° de Habitación	Tipo de Habitación	Capacidad de Huéspedes	Característica de la Habitación
27	DOBLE	2	Baño Privado/Ventilador
28	SIMPLE	1	Baño Privado/Ventilador
29	SIMPLE	1	Baño Privado/Ventilador
30	DOBLE	2	Baño Privado/Ventilador
31	DOBLE	2	Baño Privado/Ventilador
32	TRIPLE	3	Baño Privado/Ventilador
33	TRIPLE	3	Baño Privado/Ventilador
34	TRIPLE	3	Baño Privado/Ventilador
35	TRIPLE	3	Baño Privado/Ventilador
36	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Ventilador
37	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Ventilador
38	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Ventilador
39	MATRIMONIAL	2	Baño Privado/Ventilador
40	TRIPLE	3	Baño Privado/Ventilador

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete.

El cuadro N° 5, nos permite determinar que el tercer piso se encuentra distribuido en cinco habitaciones triples, cuatro habitaciones matrimoniales, tres habitaciones dobles y dos habitaciones simples con un total de catorce habitaciones y capacidad de treinta y un huéspedes.

## 2.2 Mercado y ventas.

- Mercado.

En el cantón La Libertad existen un total de treinta y cinco establecimientos destinados al alojamiento de huéspedes repartidos de acuerdo a sus actividades en: hotel, hostería, hostel residenciales, motel y pensión.

En el cuadro N° 6 que se presenta a continuación, se encuentran las categorías y la cantidad de establecimientos turísticos de alojamiento de acuerdo al último catastro turístico.

**CUADRO N° 6**  
**CATEGORÍA Y CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL CANTÓN LA LIBERTAD.**

Establecimientos Turísticos de Alojamiento en el Cantón la Libertad.					
Categoría	Hotel	Hosterías	Hostal Residenciales	Motel	Pension
Primera	2		1		
Segunda		2	2	1	1
Tercera	1		9	9	6
Cuarta	1				
Establecimientos por actividad	4	2	12	10	7
Total General	35				

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete.

En la actividad turística de alojamiento hotel se encuentran cuatro establecimientos, en hosterías dos establecimientos, en hostel residenciales doce establecimientos, en motel diez establecimientos y en pensión siete establecimientos, teniendo un total general de treinta y cinco establecimientos.

En el cuadro N° 7 que se presenta a continuación, se encuentran las categorías y la cantidad de habitaciones que posee la planta turística destinada para la actividad de alojamiento, tomado del último catastro turístico.

**CUADRO N° 7**  
**CATEGORÍAS Y CAPACIDAD DE PLAZAS EN ESTABLECIMIENTOS**  
**TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL CANTÓN LA LIBERTAD.**

Capacidad de Plazas en Establecimientos Turísticos de Alojamiento del Cantón la Libertad					
Categoría	Hotel	Hosterías	Hostal Residenciales	Motel	Pension
Primera	65		1		
Segunda		2	2	1	1
Tercera	35		9	9	6
Cuarta	30				
Habitaciones por actividad	130	26	167	146	62
Total General	531				

Fuente: Hostal Costa Brava  
 Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete.

En la actividad turística de alojamiento hotel se encuentran ciento treinta habitaciones disponibles, en hosterías veintiséis habitaciones, en hostal residenciales 167 habitaciones, en motel 146 habitaciones y en pensión sesenta y dos habitaciones, teniendo un total general de quinientas treinta y un habitaciones.

- Ventas

En referencia al canal de distribución utilizado por Hostal Costa Brava es el de Productor-Consumidor ya que este canal es la vía más corta, simple y rápida.

El hospedaje de acuerdo a la tipificación establecida esta determinado como Precio Local debido a que es el precio vigente en una población o poblaciones pequeñas y cercanas .

El valor del hospedaje por persona sin impuesto, se detalla en el cuadro que se presenta a continuación:

**CUADRO N° 8**  
**VALOR HOSPEDAJE POR PERSONA. (VALOR NETO)**

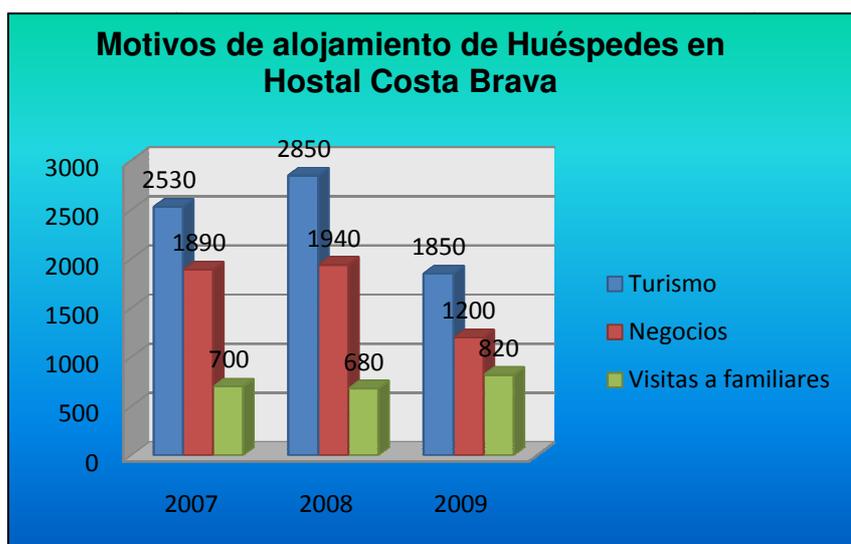
Habitaciones	Valor Hospedaje Por Persona
Baño privado/Ventilador	\$ 8
Baño Privado/Ventilador/Televisión	\$ 9
Baño Privado/Acondicionador de Aire/Televisión	\$ 10

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete.

El hospedaje en los tres últimos años ha tenido como motivos principales el turismo, negocios y visitas a familiares. En el año 2007 la cantidad de registros de habitaciones se situó en 5120 huéspedes, en 2008 en 5470 huéspedes y en 2009 la cantidad de huéspedes descendió a 3870.

En el gráfico N° 4, se observa mediante la utilización de gráficos de barras los motivos por los que los huéspedes se alojaron en el hostal durante el año 2009, por turismo 1850 huéspedes, por negocios 1200 y por visitas a familiares 820 huéspedes.

**GRAFICO N° 4**  
**MOTIVO DE ALOJAMIENTO DE HUÉSPEDES EN HOSTAL COSTA BRAVA**



Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

A continuación en el cuadro N° 7 se establecerá la relación entre el número de huéspedes y el valor neto para obtener el Total neto de ventas en dólares. Por cada uno de los motivos de visitas a Hostal Costa Brava.

### CUADRO N° 9

#### NÚMERO DE HUÉSPEDES Y TOTAL NETO DE VENTAS

Turismo	
N° de Huéspedes	Ventas Netas
525	\$ 4.200.00
1002	\$ 9.018.00
323	\$ 3.230.00
1850	\$ 16.448.00

Negocios	
N° de Huéspedes	Ventas Netas
500	\$ 4.000.00
365	\$ 3.285.00
335	\$ 3.350.00
1200	\$ 10.635.00

Visitas a Familiares	
N° de Huéspedes	Ventas Netas
580	\$ 4.460.00
148	\$ 1.332.00
92	\$ 920.00
820	\$ 6.712.00
<b>Total Ventas Netas</b>	<b>\$ 33.795.00</b>

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

### 2.3 Principales procesos.

En Hostal Costa Brava los principales procesos que se ejecutan dentro de las instalaciones están determinados de la siguiente manera:

-Proceso de hospedaje al cliente.

Dentro del proceso de hospedaje al cliente se procederá a detallar las siguientes actividades:

**Presencia del huésped:** El huésped se presenta en el hostel el mismo día de su estancia.

**Disponibilidad de habitación:** El jefe de turno encargado de la recepción verificará en el registro la existencia, o no de habitaciones disponibles.

**Control de habitación:** El jefe de turno realizara el control para cada una de las habitaciones que lleva el número correspondiente a cada una de ellas. Su fin es de proporcionar un índice visible del estado exacto de cada habitación en todo momento. En caso de ser positiva la existencia de habitaciones desocupadas, se indica el tipo de habitación que se asignará, la tarifa de la habitación y los días de estancia del huésped.

**Registro de entrada del huésped:** se procede a registrar al huésped mediante la utilización de la tarjeta de registro que posee una serie de datos en los cuales se anota, la fecha de ingreso, los dos nombres y apellidos del huésped, numero de cédula o pasaporte, estado civil, procedencia, numero de la habitación, nombre del encargado del registro y firma del huésped.

**Pago de la estancia mediante un depósito en efectivo:** Se procede a llenar la factura correspondiente a la estancia del día de ingreso de acuerdo a lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno la que consta de los siguientes datos, fecha, nombres, ruc o número de cedula de identidad, domicilio, teléfono, cantidad, descripción valor unitario, debe, subtotal, descuento, servicios 10%, I.V.A 0%, I.V.A 12%, total dólares, descripción del valor, firma del recepcionista y firma del huésped.

**Asignación de habitación y entrega de llaves:** Se asigna habitación al huésped y se le entregan las llaves de la habitación que ocupará durante su estancia, indicándole la forma de llegar o bien designando al camarero de turno para que lo guíe a su cuarto.

Estancia del huésped: Durante la estancia se atenderán los requerimientos que satisfagan al cliente.

Requerimiento del huésped para seguir más días hospedado: En caso de que el huésped quiera utilizar la habitación más días de los especificados en la factura, deberá consultar con recepción si hay disponibilidad de cuartos, si existe la disponibilidad se seguirá el mismo proceso desde la actividad de registro del huésped. En caso de que no haya disposición de cuartos, o de que el cliente no requiera hospedarse un mayor número de días se procederá a la desocupación de la habitación.

Desocupación de la habitación. El huésped deberá desocupar la habitación el día pactado en el contrato a la hora determinada, de lo contrario se cobrará un día más.

Registro de salida del huésped: El huésped firma un registro de salida que incluye fecha y hora, que está establecido para las 2 p.m.

-Procesos administrativos internos de recepción.

Se procederá a detallar a continuación las actividades que se desarrollan.

Recepción o registro: oficina situada en el vestíbulo y cuyas funciones principales son: el control y la venta de las habitaciones del hostel; la provisión de llaves, información y correspondencia de los clientes; llevar las cuentas de los clientes; realizar las facturas, recibir los pagos y proporcionar información a los demás departamentos.

Equipamiento del punto de venta: elementos mecánicos y electrónicos que, sumados a su utilización como registro, generan ventas, control e informes de contabilidad y dirección; pueden formar parte o no de un sistema de computación.

Control de casilleros para la información: índice alfabético muy manejable de los clientes que se hospedan en el hostel, utilizados en la recepción para facilitar la entrega de correspondencia y mensajes.

Control de casilleros para llaves: serie de casilleros numerados que representan a cada habitación, utilizados para guardar las llaves de los clientes.

Registro de la cuenta del cliente: registro pormenorizado de las cuentas y los créditos del cliente, que se mantiene en el registro hasta que el cliente se marcha del establecimiento. También se lo denomina folio del cliente o Informe del cliente.

Registro de fuera de servicio: habitación que esta temporalmente inhabilitada y, por lo tanto, no puede alquilarse. Se utiliza generalmente para señalar las habitaciones que están siendo re decoradas o en las que se está realizando algún trabajo de mantenimiento.

Historial del cliente: registro que se lleva a cada cliente que se ha alojado en el hotel, por una entrada separada por cada visita.

Informe contable diario de las habitaciones: formulario que es preparado diariamente por el empleado nocturno encargado de las habitaciones en las que se indica: las habitaciones ocupadas; el número de personas en cada habitación y la tarifa de cada habitación.

Informe de las camareras de piso: formulario utilizado diariamente por cada camarera de pisos para informar al jefe de turno del estado de cada una de las habitaciones ocupadas basado en una rigurosa inspección. El informe del jefe de turno se realiza basándose en estos informes.

Informe del jefe de turno: Informe preparado por el jefe de turno (día o noche), de cada habitación realizada por las camareras de pisos para indicar cuáles fueron las habitaciones que se ocuparon la noche anterior y cual no.

Informe de caja de la recepción: formulario utilizado diariamente por cada uno de los cajeros para registrar todos los recibos y desembolsos en efectivos, especificando nombre, habitación, número y cantidad.

Informe de registro de cambio en las habitaciones: formulario llenado por el empleado encargado de las habitaciones cuando se produce algún cambio en el estado o en la condición de una habitación que no sea el cambio de huésped o la habitación que queda vacante.

Libro de Cliente: título que se utiliza para registrar las cuentas comerciales de los clientes del hostel .Por lo general, este registro se lleva a cabo en la oficina de registro y se va actualizando a lo largo de la jornada para evitar los retrasos cuando el cliente desea pagar la cuenta e irse.

Porcentaje de ocupación: porcentaje de las habitaciones disponibles ocupadas durante un período determinado. Se computa dividiendo la cantidad de habitaciones ocupadas durante un periodo por la cantidad de habitaciones disponibles en dicho período de tiempo.

Sobre ocupación: aceptación de reservas de más clientes de los que la capacidad del establecimiento permite.

-Proceso de limpieza de habitaciones.

Las actividades que se realizan se detallaran a continuación:

Registro de la habitación: Este registro se realiza por las mañanas, a partir de las 8:00 horas.

Limpieza de la habitación: El camarero de turno realiza la limpieza de la habitación, cambio de sábanas, fundas de las almohadas y toallas, barre y trapea la habitación, cambia los suministros asignados a la habitación como jabones de baño y papel higiénico.

Preparación de la cama y revisión de suministros: Se prepara la cama y se deja lista para el arribo del huésped, además se revisa que se encuentren en su lugar todos los suministros de la habitación.

Informe de control de ropa de cama: registro efectuado por el jefe de turno de toda la ropa de cama enviados y recibidos de la lavandería para contabilizar las pérdidas y los daños.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

#### **3.1 Análisis interno de la empresa.**

Hostal Costa Brava se dedica a la actividad turística que presta servicios de alojamiento, con personería natural de carácter comercial, que se sitúa en el cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, catalogado en el Ministerio de Turismo del Ecuador como Hostal residencia por los servicios que ofrece.

Hostal Costa Brava lleva diez años de operación y sus expectativas son las de ofrecer servicio de alojamiento a los visitantes del Cantón La Libertad con habitaciones cómodas, confortables y de calidad, haciendo que nuestros huéspedes se sientan en un ambiente familiar con filosofía de servicio permanente, debido a que la actividad turística es más competitiva en estos momentos.

Actualmente se ofrece el servicio de hospedaje, con lo cual se determina que no existe transformación de materia prima a producto tangible que es la parte primordial para desarrollar a continuación la cadena de valor.

##### **3.1.1. Cadena de valor.**

Tomando como base la cadena de valor de Porter, se realizó el análisis de los procesos que forman parte de las actividades primarias y de apoyo aplicadas a Hostal Costa Brava.

### **3.1.1. Actividades Primarias.**

Las Actividades Primarias que se llevan a cabo dentro de Hostal Costa Brava son las siguientes:

#### **1. Logística de entrada.**

a) Recepción. Se atiende al cliente por medio de llamadas telefónicas en donde se dan a conocer las tarifas, servicios y mecanismo de reservación.

b) Procesamiento de pedidos. El huésped puede solicitar la reservación personalmente, debe llenar una tarjeta de registro con datos personales.

c) Registro de entrada. Cuando el huésped llegue al hotel si no ha solicitado reservación, debe llenar una tarjeta de registro con datos personales, recibir la llave de ingreso a la habitación, verificar los datos personales y cancelar la factura.

d) Entrega de cuarto al cliente. Una persona del hotel dirige al huésped hacia su habitación.

e) Control de habitaciones. Se verifica constantemente la ocupación del hostel para dar información a clientes futuros que soliciten reservación.

#### **2. Logística de salida.**

a) Entrega del cuarto. El cliente desocupa la habitación y entrega las llaves y se prepara estado de cuenta.

b) Registro de salida. El huésped debe desocupar la habitación a las 2 p.m., y se le entrega factura.

#### **3. Mercadeo.**

a) Medios de información del hostel. El cliente puede obtener información por medio de Internet, teléfono, agencias de viajes, guías internacionales.

b) Determinación de precios. El hostel Costa Brava determina sus precios de acuerdo a una tarifa única durante todo el año.

#### 4. Servicio

a) Post-venta. Se cuenta con una base de datos que permite el registro de clientes y con ello identificar a clientes frecuentes para seguir ofreciendo el servicio o preguntar de su ausencia.

b) Promociones. Se ofrece a los clientes una tarifa especial en el segmento de grupo, lo que se refiere a una tarifa más barata que la normal.

#### **3.1.1.2. Actividades de apoyo**

Dentro de las actividades de apoyo que se realizan en Hostel Costa Brava están las siguientes:

##### 1. Administración y finanzas

a) Administración general. El hostel cuenta con un gerente general y un gerente administrativo, quienes tienen como labor el buen funcionamiento de todas las áreas del hostel.

b) Planeación. Se lleva a cabo a corto plazo y a largo plazo. El presupuesto se proyecta a corto plazo.

##### 2. Factor humano

a) Personal. Todas las actividades relacionadas con el personal, desde la selección hasta entrenamiento del talento humano y control, las lleva a cabo el gerente del hostel.

3. Desarrollo tecnológico

a) Innovación de procesos. De acuerdo a las exigencias del mercado, se las realizan aproximadamente cada 4 meses.

4. Abastecimiento

a) Material de oficina. No cuentan con una empresa fija, las compras se realizan según las necesidades.

b) Mantenimiento. El hostel cuenta con un grupo de personas que se encargan del trabajo de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos e instalaciones.

Tomando en cuenta todo lo anterior, la cadena de valor de Hostel Costa Brava es la que se presenta a continuación.

**GRAFICO N° 5**  
**CADENA DE VALOR HOSTAL COSTA BRAVA.**



Fuente: Hostel Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

### 3.1.2 Evaluación de factores Internos: fortalezas y debilidades (Matriz EFI)

Para la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos de Hostal Costa Brava, se deberá tomar en consideración los factores de fuerza mayor que son, la ubicación del hostel, moral alta del talento humano, y el ambiente familiar que ofrece a los huéspedes, como indican sus calificaciones de 4.

Las debilidades mayores que se presentan son talento humano sin capacidad polivalente, los atrasos constantes por parte del servicio contratado para lavandería, no ofrecer servicio de septiembre a noviembre, como indican sus calificaciones de 1.

El total ponderado de 2,84 indica que la posición estratégica interna general del hostel está arriba de la media.

**CUADRO N°10**  
**MATRIZ EFI DE HOSTAL COSTA BRAVA**

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. La ubicación del hostel, facilita el rapido acceso a otros lugares turisticos de la zona.	0.15	4	0.60
2. Moral del talento humano alta.	0.18	4	0.72
3. El ambiente familiar que ofrece como servicio el Hostel.	0.10	4	0.40
4. Constante innovacion de nuevos servicios en las habitaciones.	0.08	3	0.24
5. Descuentos para grupos mayores a diez huéspedes.	0.08	3	0.24
<b>Debilidades.</b>			
1. No contar con un área para alimentos y bebidas.	0.12	2	0.24
2. Mercado limitado a la Provincia de Santa Elena.	0.11	2	0.22
3. Falta de talento humano con capacidad polivalente	0.05	1	0.05
4. Atrasos constantes por parte del servicio contratado para lavandería	0.06	1	0.06
5. Falta de servicio de septiembre a noviembre por mantenimiento, afectando al segmento de huéspedes por negocio.	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.84</b>

Fuente: Hostal Costa Brava

Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

## **3.2 Análisis del entorno.**

### **3.2.1 Análisis de atractividad (Modelo de 5 fuerzas de Porter).**

#### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Actualmente en el cantón la Libertad, basado en la información del departamento de catastro existen dos nuevas edificaciones que se utilizarán para el servicio turístico, las que serán dos potenciales nuevos competidores.

#### 2. La rivalidad entre los competidores.

Esta fuerza analiza quien es nuestra competencia, número de competidores, su posición en el mercado entre otros factores.

Se presentara a continuación la competencia actual ubicada en el mismo lugar:

- Hostal Temporada: categoría segunda, dirección barrio Mariscal Sucre Av. 7 calle Salomón Pinargote, sector Rocafuerte, número de habitaciones 12, total plazas 31. Servicios que ofrece en las habitaciones, televisión agua caliente, baño privado, acondicionador de aire. Precio por persona 12 dólares temporada alta y 10 dólares temporada baja.
- Hostería Las Gaviotas: categoría segunda, dirección barrio Eloy Alfaro Av. Eleodoro Solórzano 1435. Vía a Salinas, número de habitaciones 18, total plazas 56. Servicios que ofrece en las habitaciones, televisión agua caliente, baño privado y acondicionador de aire. Precio por persona 25 dólares temporada alta y 11,20 dólares temporada baja.
- Hotel Palatino: categoría tercera, dirección barrio Mariscal Sucre Calle Guayaquil y Av. 4, número de habitaciones 30, total plazas 68. Servicios que ofrece en las habitaciones, televisión agua caliente y baño privado. Precio por persona 15 dólares temporada alta y 10 dólares temporada baja.

- Hostal Copacabana: categoría tercera, dirección barrio Mariscal Sucre avenida 9 de octubre y calle Guayaquil, número de habitaciones 7, total plazas 14. Servicios que ofrece en las habitaciones, televisión agua caliente y baño privado. Precio por persona 15 dólares temporada alta y 10 dólares temporada baja.

### 3. Poder de negociación con los proveedores.

Requiere de 2 proveedores que se detallan a continuación:

**CUADRO N° 11**  
**PROVEEDORES DE HOSTAL COSTA BRAVA**

Proveedores	Productos	Costos	
<b>Proquim S.A</b>	Jabón VIP hotelero de 16 onzas.	1000 unidades	\$45,40
	Cloro concentrado puro.	12 galones	\$ 24
	Desinfectante varios aromas.	12 galones	\$ 45,60
	Escoba de madera roja.	12 unidades	\$33,60
<b>Mi Comisariato</b>	Papel higienico doble hoja.	96 unidades	\$43,12
	Aromatizador en pastilla.	144 unidades	\$95,04

Fuente: Proquim SA y El Rosado.  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

Proquim S.A, se especializa en la venta de productos químicos y es el único proveedor de jabones para el sector hotelero en la provincia de Santa Elena.

Mi comisariato es una red de locales dedicados a la venta de productos masivos, no es proveedor exclusivo del hostel Costa Brava debido a que es un local abierto al público en general.

### 4. Poder de negociación con los compradores.

Basado en los resultados de las encuestas realizadas por Hostal Costa Brava se enfocará a las personas de nivel socio económico medio-bajo, orientadas a la actividad de turismo. Esto se debe a que durante el año 2007 ingresaron 5120 huéspedes, en el año 2008 ingresaron 5470 y para

el 2009 ingresaron 3870 huéspedes para conocer los lugares turísticos del cantón La Libertad.

#### 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Para Hostal Costa Brava el único producto sustituto es el hospedaje en casa de familiares, que durante el año 2007 fue de 700 personas, en el 2008 de 680 personas y el año 2009 de 820 personas.

### **3.2.2 Análisis PEST (Ambiente Político, Económico, Social y Tecnológico).**

Los factores que afectarán en el futuro a la evolución del entorno son los siguientes:

Dimensión político – legal:

- Legislación laboral: Tiene una influencia directa en los costes de personal y en la calidad del mismo.
- Legislación social y medioambiental: Requerimientos legales y/o medioambientales para los hoteles, que pueden mejorar la calidad del turismo pero aumentan los costes del servicio.
- La legislación nacional: con la aprobación del proyecto de la ley orgánica de turismo que declara al turismo como política prioritaria de estado, genera expectativas en el mercado turístico hotelero.

Dimensión económica:

- Tipo de interés: Las variaciones en los tipos de interés aumentan y reducen el gasto de los clientes y abaratan o encarecen los costos de la financiación ajena.
- Globalización: El incremento en las operaciones “globales” llevadas a cabo por las empresas incrementan la necesidad de los viajes de negocios.

Dimensión socio – cultural:

- Valores y actitudes: Cambios en los gustos y preferencias con respecto a los distintos tipos de ocio o cambios de la actitud, orientándola a la mejora de la calidad de vida.
- Nuevos destinos: Cambios en las preferencias por destinos específicos.
- Exigencia del consumidor: Los clientes disponen de mayor y mejor cantidad de información, lo que les hace tener una mayor exigencia de calidad y profesionalidad.
- Mercado laboral: Mayor facilidad de encontrar trabajadores con formación adecuada.

Dimensión tecnológica:

- Internet: El incremento de las oportunidades de investigar y reservar vía Internet hace que los clientes aumenten sus posibilidades de elección.
- Dependencia y madurez tecnológica: El incremento en la dependencia de los sistemas de información hace necesaria una continua inversión en su mejora.
- Disponibilidad nuevas tecnologías: Las mejoras en las telecomunicaciones (teleconferencias) puede reducir la demanda de viajes de negocios. Pero a su vez puede ayudar a disminuir costes.

**3.2.3 Evaluación de Factores Externos: Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE).**

Para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos de Hostal Costa Brava, se deberá tomar en consideración que el factor de mayor importancia que afecta a la industria turística es el aumento de

turistas al cantón La Libertad debido a las nuevas obras de infraestructura implementadas en el cantón, como lo señala el peso de 0,15.

El total ponderado de 2,77 indica que la posición estratégica interna general del hostel está arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

### CUADRO N° 12 MATRIZ EFE DE HOSTAL COSTA BRAVA

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades.</b>			
1. Difusion de los atractivos turisticos de la Provincia de Santa Elena por medio Ministerio de Turismo del Ecuador a nivel internacional.	0.09	2	0.18
2. Aumento de turistas al cantón La Libertad debido a las nuevas obras de infraestructura implementadas en el cantón.	0.15	4	0.60
3. Alianzas estratégicas con operadoras de turismo.	0.10	3	0.30
4. Captación de clientes por la calidad de servicio que ofrece Hostal Costa Brava.	0.13	4	0.52
5. Disponibilidad de espacio físico para realizar eventos	0.08	1	0.08
<b>Amenazas</b>			
1. Cobros excesivos en las licencias, predios urbanos y permisos municipales a los servidores turísticos.	0.08	4	0.32
2. Pesimas relaciones entre el municipio del canton y los servidores turísticos.	0.09	3	0.27
3. Reacción gremial entre empresas turísticas y otros hoteles del sector.	0.07	2	0.14
4. Presencia en el sector de competencia desleal.	0.06	1	0.06
5. Altos niveles de inseguridad del sector, debido a su característica comercial.	0.15	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.77</b>

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

## **CAPITULO IV**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **4.1 Identificación de problemas: origen, causa y efecto.**

Los instrumentos básicos que se utilizaran para desarrollar la identificación de problemas son:

-Administración.

Causa: Empresa Familiar donde no hay cambio generacional para la alta dirección.

Efecto: al no existir el cambio en la alta dirección se mantendrán conceptos caducos de cómo administrar el negocio hotelero con la consecuencia de perder huéspedes.

Causa: Toma de decisiones basadas en el conocimiento empírico.

Efecto: La experiencia es parte fundamental en el talento humano, pero si a los procesos no se le aplican técnicas actuales en las diferentes áreas del hostel, los errores no permitirán mejores ingresos económicos.

Causa: Problemas de coordinación con el servicio externo contratado de lavandería.

Efecto: Genera retraso en la entrega del menaje para tener listas las habitaciones que los huéspedes solicitan.

-Recurso Humano.

Causa: Recepcionistas no poseen conocimiento de otros idiomas.

Efecto: Debido a que la zona de influencia del hostel se encuentra cerca de la terminal de transporte que recorre la Ruta del Spondylus desde la provincia de Santa Elena hasta Esmeraldas, la presencia de turistas extranjeros es significativa provocando la pérdida de este segmento de mercado.

Causa: Talento humano sin experiencia en área de preparación de comidas.

Efecto: El no contar con un área destinada al servicio de comida y alimentos, le quita el valor agregado con que debería contar el hostel.

Causa: Falta de talento humano con capacidad polivalente.

Efecto: Las normas técnicas ecuatorianas establecen como requisito de competencia laboral en las diferentes áreas sector turístico que el talento humano posea esta cualidad, para la mejora de los procesos.

#### -Marketing

Causa: No se cuenta con el departamento de Marketing respectivo.

Efecto: El no poseer un departamento destinado a esta actividad, incide en que se redoble trabajo en el área administrativa provocando alteración en los procesos internos del hostel.

Causa: Poca difusión de servicios por parte de gerencia administrativa encargada del marketing

Efecto: Falta de planes estratégicos y estudio de mercado, causan la pérdida de huéspedes.

Causa: No se cuenta con alianzas estratégicas para mejorar los canales de distribución.

Efecto: Sin alianzas estratégicas con operadoras de turismo las posibilidades de explorar nuevos mercados a nivel nacional, son casi nulas.

-Clientes

Causa: Robo a huéspedes en zonas cercanas al hostel.

Efecto: Provoca la baja en la demanda de servicios de hospedajes.

Causa: No existe garaje y zona de parqueo para los automotores de los huéspedes

Efecto: Afecta nuestro segmento de huéspedes con mayor incidencia que son los turistas que vienen en grupos o en familia.

Causa: Insatisfacción del segmento de huéspedes por negocio debido a la falta de servicio entre septiembre y octubre.

Efecto: Perdida de la fidelidad de los huéspedes al permanecer en paro de actividades por mantenimiento, afecta las relaciones con las empresas quienes se benefician de los descuentos especiales por clientes frecuentes

-Políticas municipales de turismo:

Causa: Valores elevados en tasas de funcionamiento, publicidad, licencia turística y predios urbanos.

Efecto: Incide directamente al momento de evaluar las tarifas de hospedajes para cada año.

Causa: Escasa difusión de plan turístico del cantón La Libertad

Efecto: El desconocimiento de algunas políticas que se aplicaran afecta la normalidad de las actividades de gerencia general.

Causa: Inexistente relación para coordinar actividades conjuntas.

Efecto: La promoción turística queda a cargo de los servidores turísticos quienes no poseen un rubro especial para desarrollar esa actividad.

#### **4.2 Integración de matriz FODA: Estrategias.**

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis FODA, que consiste en evaluar a Hostal Costa Brava de la siguiente manera:

Fortalezas:

- Hostal Costa Brava se encuentra ubicado en el sector 12 de Octubre, zona de alta actividad comercial del cantón La Libertad.
- Talento humano calificado; con experiencia y permanentemente motivados por su propietario, en el fiel cumplimiento de sus obligaciones.
- Sistema de descuentos en segmentos con elevada demanda (grupos de huéspedes compuestos por más de 10 personas).
- El Hostal Costa Brava se diferencia de los demás hostales del Cantón por mantener sus tarifas fijas tanto en temporada alta como temporada baja
- Se dan servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

Oportunidades:

- Tendencia creciente a tomar servicios de hospedaje por parte de clientes nuevos.
- Alianzas estratégicas con operadoras de turismo.
- Aumento de turistas al cantón La Libertad debido a las nuevas obras de infraestructura implementadas en el cantón.
- Captación de clientes por la calidad de servicio que ofrece Hostal Costa Brava.
- Dispone de infraestructura para la realización de eventos.

#### Debilidades:

- Mercado limitado a la Provincia de Santa Elena.
- No se cuenta con un parqueo privado ni garaje, siendo incomodo para muchos visitantes el tener que buscar otros sitios para guardar sus vehículos.
- No cuenta el Hostal con un área de alimentos y bebidas.
- El área de recepción no cuenta con talento humano especializado en otro idioma.
- No ofrecer servicio de hospedaje en los meses de septiembre a noviembre de cada año, para utilizarlo en mantenimiento de las instalaciones.

#### Amenazas:

- Agresivos programas de promoción de otros Hoteles de la Zona
- Clientes insatisfechos.
- Reacción gremial entre empresas turísticas y otros hoteles del sector.
- Presencia en el sector de competencia desleal.
- Inseguridad por poca presencia policial en el sector 12 de Octubre.

#### -Estrategia de Aprovechabilidad.

Con el fin de realizar la estrategia de Aprovechabilidad se procederá a realizar en primer orden el respectivo análisis y luego la priorización y estrategia ofensiva.

El cuadro de aprovechabilidad está compuesto por las fortalezas y oportunidades que se valoraran de 1 a 5, siendo 1 la mínima valoración y 5 la máxima valoración. Las fortalezas se sumaran en filas para obtener un total y las oportunidades se sumaran en columna para obtener un total, valores que se utilizaran para el respectivo análisis con el fin de elaborar la estrategia para Hostal Costa Brava.

### CUADRO N° 13

#### ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD

Fortalezas / Oportunidades	• Tendencia creciente a tomar servicios de hospedaje por parte de clientes nuevos.	• Alianzas estratégicas con operadoras de turismo.	• Aumento de turistas al cantón La Libertad debido a las nuevas obras de infraestructura	• Captación de clientes por la calidad de servicio que ofrece Hostal Costa Brava.	• Dispone de infraestructura para la realización de eventos.	Total
• Hostal Costa Brava se encuentra ubicado en el sector 12 de Octubre, zona de alta actividad comercial del cantón La Libertad.	5	5	4	5	3	22
• Talento humano calificado; con experiencia y permanentemente motivados por su propietario, en el fiel cumplimiento de sus obligaciones.	5	4	4	5	3	21
• Sistema de descuentos en segmentos con elevada demanda (grupos de huéspedes compuestos por más de 10 personas).	4	5	4	5	3	21
• El Hostal Costa Brava se diferencia de los demás hostales del Cantón por mantener sus tarifas fijas tanto en temporada alta como temporada baja.	5	5	4	4	3	21
• Se dan servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente.	5	4	3	5	3	20
Total	24	23	19	24	15	

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

**CUADRO N° 14**  
**PRIORIZACIÓN Y ESTRATEGIAS OFENSIVAS FORTALEZAS**

<b>Fortalezas</b>	<b>Acciones para impulsar las fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hostal Costa Brava se encuentra ubicado en el sector 12 de Octubre, zona de alta actividad comercial del cantón La Libertad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento del edificio pintando la parte frontal (fachada) y lateral.</li> <li>• Colocar un letrero publicitario de mayor tamaño, con el que captaríamos la atención de turistas y visitantes que circulen por el sector.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano calificado; con experiencia y permanentemente motivados por su propietario, en el cumplimiento de sus obligaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicar a todo el personal en los procesos del hostel.</li> <li>• Lograr compromisos reales y conscientes de todos para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.</li> <li>• Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos consiguiendo lo siguiente: Compartir información entre la gerencia y todos los trabajadores, Ideas novedosas y creativas proporcionadas por el talento humano, trabajar en equipos permanentemente, tomar decisiones compartidas con los trabajadores a través de la integración y coordinación de funciones, superar los conflictos de interés que pueden surgir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de descuentos en segmentos con elevada demanda (grupos de huéspedes compuestos por más de 10 personas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos por paquetes turísticos disminuyendo el costo del hospedaje de 9 dólares que es el precio regular a 6 dólares por persona en grupos compuestos a partir de 10 pasajeros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas fijas tanto en temporada alta como temporada baja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con esta estrategia de mantener nuestros precios fijos estaremos logrando tener una diferenciación de nuestros servicios los cuales serán apreciados por nuestros clientes obteniendo su respectiva fidelidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos para todo nivel social</li> </ul>

Fuente: Hostal Costa Brava  
 Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

**CUADRO N° 15**  
**PRIORIZACIÓN Y ESTRATEGIA OFENSIVA OPORTUNIDADES.**

<b>Oportunidades</b>	<b>Acciones para impulsar las oportunidades</b>
• Tendencia creciente a tomar servicios de hospedaje por parte de clientes nuevos.	• Ofrecer una excelente experiencia virtual a los potenciales clientes reactivando la pagina web. • Realización de espacios publicitarios radiales dando a conocer promociones y descuentos.
• Captación de clientes por la calidad de servicio que ofrece Hostal Costa Brava.	• Brindar al huésped un ambiente familiar, con buen trato y esmerada atención.
• Alianzas estratégicas con operadoras de turismo.	• Realizar visitas personales por parte del gerente administrativo, a las diferentes agencias turísticas de otras ciudades, ofreciendo precios económicos por paquete.
• Aumento de turistas al cantón La Libertad debido a las nuevas obras de infraestructura implementadas en el cantón.	• Implementar servicio de guías turísticos.
• Dispone de infraestructura para la realización de eventos.	• Implementar un área social con nuevos servicios como bar, restaurante y juegos de mesa

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

**-Estrategia de Vulnerabilidad.**

Con el fin de realizar la estrategia de vulnerabilidad se procederá a realizar en primer orden el respectivo análisis y luego la priorización y estrategias defensivas.

El cuadro de vulnerabilidad está compuesto por las debilidades y amenazas que se valoraran de 1 a 5, siendo 1 la mínima valoración y 5 la máxima valoración. Las debilidades se sumaran en filas para obtener un total y las amenazas se sumaran en columna para obtener un total, valores que se utilizaran para el respectivo análisis con el fin de elaborar la estrategia para Hostal Costa Brava.

**CUADRO N°16**  
**ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

Amenazas / Debilidades	• Agresivos programas de promoción de otros Hoteles de la Zona	• Clientes insatisfechos.	• Reacción gremial entre empresas turísticas y otros hoteles del sector.	• Presencia en el sector de competencia desleal.	• Inseguridad por falta presencia policial en el sector 12 de Octubre.	Total
• Mercado limitado a la Provincia de Santa Elena.	5	5	5	5	5	25
• No ofrecer servicio de hospedaje en los meses de septiembre a noviembre de cada año, para utilizarlo en mantenimiento de las instalaciones.	5	5	4	5	4	23
• No se cuenta con un parqueo privado ni garaje, siendo incomodo para muchos visitantes el tener que buscar otros sitios para guardar sus vehículos.	5	4	3	5	5	22
• No cuenta el Hostal con un área de alimentos y bebidas.	3	5	3	3	4	18
• El área de recepción no cuenta con talento humano especializado en otro idioma.	4	5	2	5	5	21
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	

Fuente: Hostal Costa Brava

Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuet

**CUADRO N° 17**  
**PRIORIZACIÓN Y ESTRATEGIA DEFENSIVA DEBILIDADES**

<b>Debilidades</b>	<b>Acciones para corregir las debilidades.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado limitado a la Provincia de Santa Elena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir en la comunidad local, nacional y extranjera la existencia de el Hostal Costa Brava y los beneficios que ofrece, resaltando calidad y servicio.</li> <li>• Promover la idea de ir al Hostal Costa Brava para cualquier atención en servicios de Hotelería y hospedaje en el cantón La Libertad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No ofrecer servicio de hospedaje en los meses de mantenimiento en los meses de septiembre a noviembre de cada año, para utilizarlo en mantenimiento de las instalaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir información acerca del cese de actividades por mantenimiento, mediante el envío de mails a las diferentes instituciones que son consideradas clientes potenciales tales como las empresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un parqueo privado ni garaje, siendo incomodo para muchos visitantes el tener que buscar otros sitios para guardar sus vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitar a mediano plazo un terreno de 250 metros cuadrados con la infraestructura necesaria y de seguridad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área de recepción no cuenta con talento humano especializado en otro idioma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a la reglamentación turística contrataremos talento humano con conocimiento en idiomas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta el Hostal con un área de alimentos y bebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a la reglamentación turística habilitaremos una cafetería categoría tres tazas</li> </ul>

Fuente: Hostal Costa Brava  
 Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

**CUADRO N° 18**  
**PRIORIZACIÓN Y ESTRATEGIA DEFENSIVA AMENAZAS**

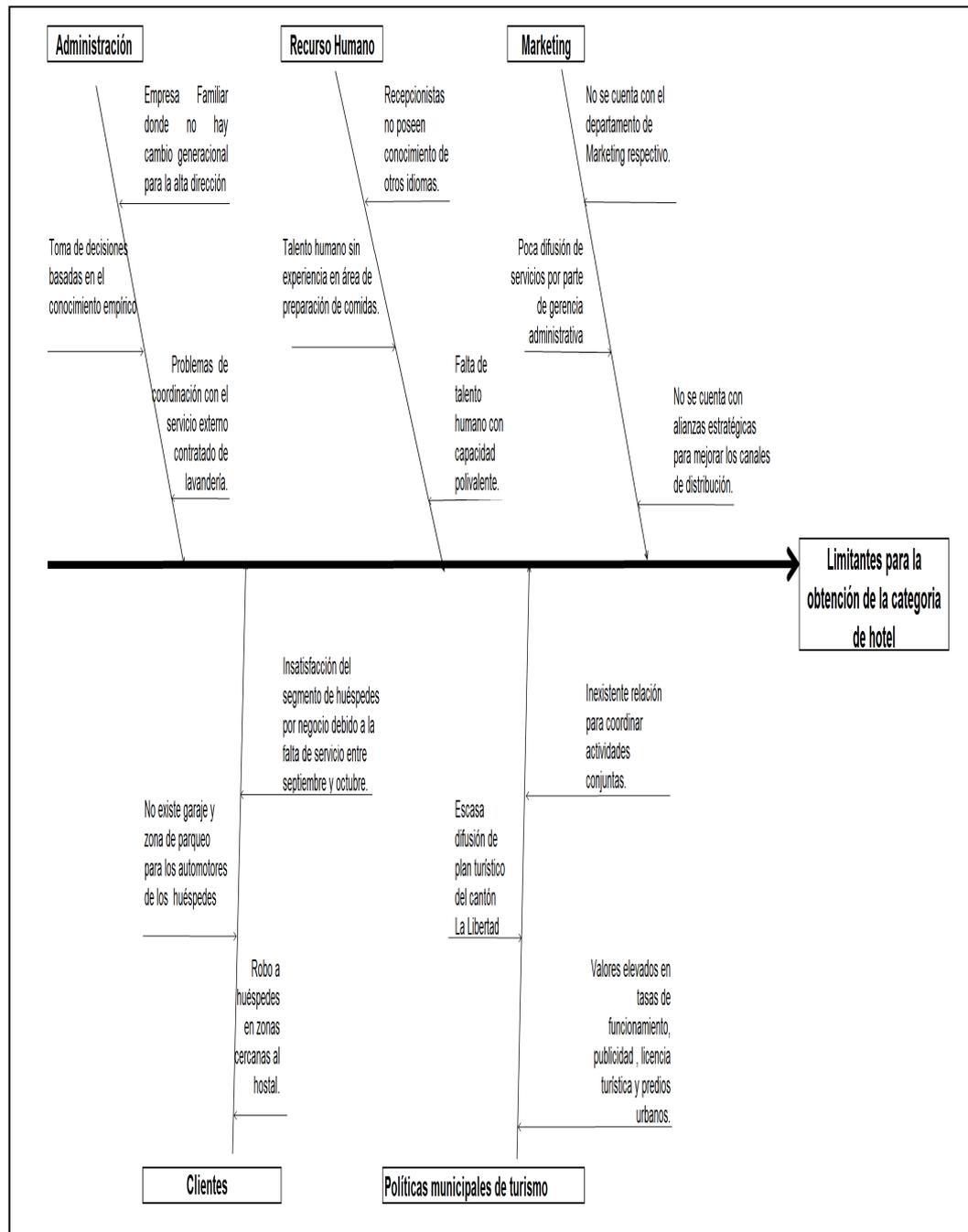
<b>Amenazas</b>	<b>Acciones para corregir las amenazas.</b>
• Clientes insatisfechos.	• Aplicación de pequeñas encuestas de satisfacción al cliente que serán realizadas por el administrador o la recepcionista.
• Presencia en el sector de competencia desleal.	• Recomendar a las autoridades realizar los seguimientos respectivos para que se actúe de acuerdo al conjunto de leyes del sector turístico.
• Inseguridad por falta presencia policial en el sector 12 de Octubre.	• Visitas a las autoridades de policia para que en conjunto se brinde mejor protección a los huéspedes
• Agresivos programas de promoción de otros Hoteles de la Zona	• Realización de espacios publicitarios radiales dando a conocer promociones y descuentos. • La utilización de hojas volantes, trípticos y tarjetas de presentación, para llegar hasta los lugares donde el hostel no sea conocido, a través de este medio podemos crear una cadena de marketing en donde una persona pueda comunicarle a otra y de esta forma podemos difundir los servicios que ofrece nuestro hotel a futuros clientes.
• Reacción gremial entre empresas turísticas y otros hoteles del sector.	• Recomendar a la Asociación de hoteles la creación de departamentos de ventas y marketing compartidos.

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

### 4.3 Representación gráfica de problemas: Diagrama de Ishikawa.

GRAFICO N° 6

### DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Hostal Costa Brava.  
 Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuet

#### **4.4 Análisis de la frecuencia en la presentación de problemas: Diagrama de Pareto.**

Para realizar el análisis de frecuencias, se procederá a detallar los problemas que se suscitan en Hostal Costa Brava:

-Falta de talento humano con capacidad polivalente.

Concentra la frecuencia más alta de 13, las nuevas tendencias exigen que el talento humano posea más habilidades para poder brindar un servicio personalizado a los huéspedes.

-Problemas de coordinación con el servicio externo contratado de lavandería.

Con una frecuencia de 5, debido al constante retraso en la entrega de menaje provoca que las habitaciones no estén disponibles para el servicio de hospedaje.

-Insatisfacción del segmento de huéspedes por negocio debido a la falta de servicio entre septiembre y octubre.

Con una frecuencia de 3, revela que el segundo segmento más importante de huéspedes que ingresan al hostal requiere el servicio por su ubicación estratégica.

-Talento humano sin experiencia en área de preparación de comidas.

Con frecuencia de 2, nos da una idea del valor agregado que desean tener los huéspedes en el hostal, para alimentarse y tener más tiempo para descansar.

-No existe garaje y zona de parqueo para los automotores de los huéspedes.

Con una frecuencia de 1, esta situación es provocada por la cantidad de familias y grupos que desean quedarse en el hotel por tener un ambiente familiar y reservado.

-Recepcionistas no poseen conocimiento de otros idiomas.

Con frecuencia de 1, nos ayudara a determinar la necesidad de tener nuevas expectativas para el segmento de huéspedes extranjeros.

-Robo a huéspedes en zonas cercanas al hostal.

Con una frecuencia de 1, exige a la gerencia general mejorar la seguridad de los huéspedes mediante la contratación de empresas encargadas de esta labor y mejorara la iluminación del entorno del hostal debido a que en las noches es deficiente el alumbrado público.

-Valores elevados en tasas de funcionamiento, publicidad, licencia turística y predios urbanos.

Con frecuencia de 1, establece el reclamo cuando a la gerencia general cuando establece las nuevas tarifas de hospedaje afectando la relación con el huésped.

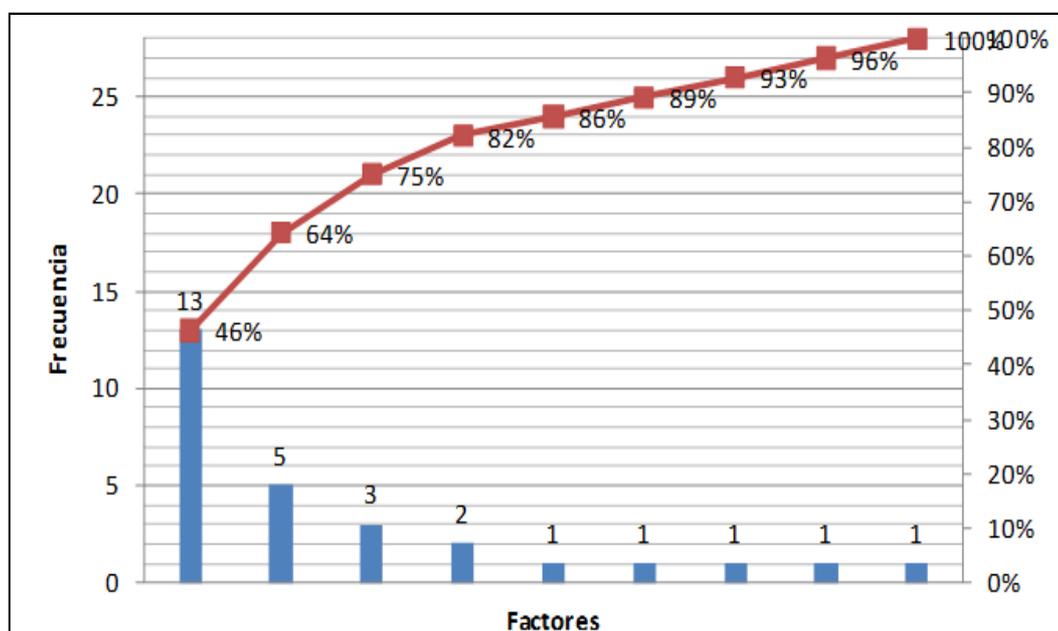
-Poca difusión de servicios por parte de gerencia administrativa encargada del marketing.

Con frecuencia de 1, los huéspedes solicitan folletos y propagandas que la gerencia no posee para entregar a los huéspedes.

En gráfico que se presenta a continuación se detallan los factores, la frecuencia, la frecuencia relativa y la frecuencia relativa acumulada, con sus respectivas cantidades y porcentajes.

**GRÁFICO N° 7**  
**DIAGRAMA DE PARETO**

Factores	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Falta de talento humano con capacidad polivalente	13	46.4%	46.4%
Problemas de coordinación con el servicio externo contratado de lavandería.	5	17.9%	64.3%
Insatisfacción del segmento de huéspedes por negocio debido a la falta de servicio entre septiembre y octubre.	3	10.7%	75.0%
Talento humano sin experiencia en área de preparación de comidas.	2	7.1%	82.1%
Recepcionistas no poseen conocimiento de otros idiomas.	1	3.6%	85.7%
No existe garaje y zona de parqueo para los automotores de los huéspedes	1	3.6%	89.3%
Robo a huéspedes en zonas cercanas al hostal.	1	3.6%	92.9%
Valores elevados en tasas de funcionamiento, publicidad, licencia turística y predios urbanos.	1	3.6%	96.4%
Poca difusión de servicios por parte de gerencia administrativa encargada del marketing	1	3.6%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	



Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

#### 4.5 Impacto económico de problemas.

Durante el último periodo contable del año 2009 el ingreso de pasajeros reflejo en ventas netas \$ 33.795,00.

Si tomamos en cuenta el porcentaje de frecuencia con que se desarrollan los problemas en Hostal Costa Brava estableceremos las pérdidas netas como se muestra el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 19**  
**IMPACTO ECONÓMICO DE LOS PROBLEMAS**

Factores	PERDIDAS NETAS
Falta de talento humano con capacidad polivalente	\$14.241,60
Problemas de coordinación con el servicio externo contratado de lavandería.	\$5.541,84
Insatisfacción del segmento de huéspedes por negocio debido a la falta de servicio entre septiembre y octubre.	\$3.312,72
Talento humano sin experiencia en área de preparación de comidas.	\$2.198,16
Recepcionistas no poseen conocimiento de otros idiomas.	\$139,32
No existe garaje y zona de parqueo para los automotores de los huéspedes	\$139,32
Robo a huéspedes en zonas cercanas al hostal.	\$139,32
Valores elevados en tasas de funcionamiento, publicidad, licencia turística y predios urbanos.	\$139,32
Poca difusión de servicios por parte de gerencia administrativa encargada del marketing	\$139,32
<b>TOTAL</b>	<b>\$25.990,92</b>

Fuente: Hostal Costa Brava  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Planteamientos de alternativa de solución de problemas.**

Se procederá a presentar dos alternativas de soluciones al propietario de Hostal Costa Brava, detallándose a continuación sus respectivos planteamientos de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de Actividades Turísticas actualmente vigente en su artículo 2. (Anexo N° 4)

**- Alternativa de Solución A:** Obtención de la categoría cuarta de Hotel Residencia 1 estrella.

Para obtener la categoría cuarta de hotel residencia 1 estrella, estableceremos los siguientes campos de acción principales:

##### 1) Estructura Organizacional.

Esta propuesta permitirá obtener la categoría Hotel con el distintivo de 1 estrella, basado en el Instructivo para Categorizar Establecimientos Turísticos de acuerdo a la ley y su reglamento. Se debe destacar que las condiciones de calidad y características de las instalaciones son menos exigentes con respecto a los otros distintivos o estrellas. (Anexo N°5)

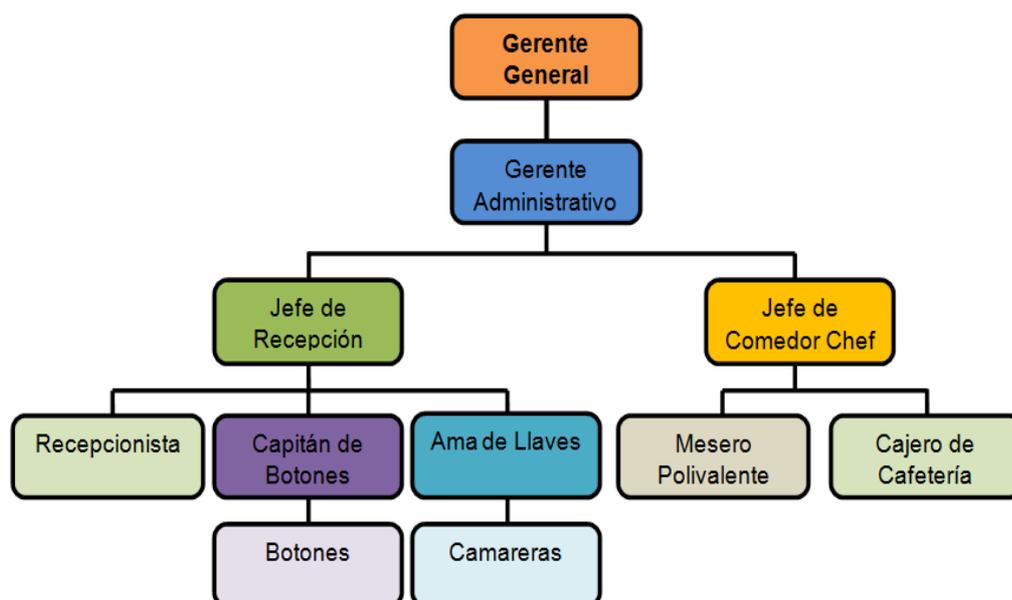
Basado en el reglamento general de actividades turísticas, obtendremos la denominación Hotel Residencia que es todo establecimiento hotelero, que mediante precio preste al público en general servicio de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. No podrá ofrecer servicios de comedor y tendrá un mínimo de 30

habitaciones. Los Hoteles Residencias deberán reunir las mismas condiciones exigidas para los hoteles de su categoría, excepto en lo referente a los servicios de comedor, cocina y habitaciones.

Es necesario determinar que el tipo de estructura organizacional que se necesita aplicar en Hostal “Costa Brava” para obtener la categoría de hotel residencia es la denominada lineal- funcional, debido a que la organización lineal establece la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

En el grafico que se muestra a continuación, se establece de acuerdo a las necesidades del Hostal el organigrama propuesto para su correcto y normal funcionamiento de acuerdo al reglamento de actividades turísticas para obtener la categoría cuarta de Hotel Residencia 1 estrella.

### GRAFICO N° 8 ORGANIGRAMA HOTEL RESIDENCIA COSTA BRAVA 1 ESTRELLA



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

La nueva estructura organizacional basada en la distribución del talento humano será de la siguiente manera: 1 Gerente General, 1 Gerente Administrativo, 1 Jefe de Recepción que tendrá a su cargo: 2 Recepcionista y 2 Camareras de Piso por cada turno, además de 1 Encargado de Reserva por cada turno que tendrá a su cargo 1 Botones por cada turno; 1 Encargado de Mantenimiento, 1 Cocinero Polivalente con 1 Mesero y 1 Cajero de Cafetería , teniendo un total de 17 personas como colaboradores de Hotel “Costa Brava”.

## 2) Técnicas de capacitación.

La aplicación de la Norma Técnica Ecuatoriana del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) del Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el Sector Turismo, tiene como objetivo impulsar el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios del sector turístico para elevar la competitividad del Ecuador como destino de clase mundial.

### Ventajas:

- Contar con talento humano y capacidad polivalente, se reflejara en el servicio personalizado para cada huésped del Hotel Costa Brava.
- Los procesos internos entre los diferentes departamentos se realizaran con mejor eficiencia, debido a que el flujo de información y actividades compartidas permitirán cumplir con lo programado por la gerencia general, eliminando los ceses de actividades en los meses de septiembre a octubre recuperando de esta manera un segmento importante de huéspedes dedicados a los negocios, brindando el servicio de hospedaje durante todos los meses del año.

Manual de funciones.

Se sugiere que las características de las actividades y funciones que desempeñen la gerencia general estén basadas en los siguientes parámetros:

-Gerencia General

Perfil: Ingeniería en Turismo, Ingeniero Industrial, y/o ramas afines.

Experiencia: 5 años en cargos similares.

Misión: máximo responsable de la prestación eficiente de los servicios y la plena satisfacción de los clientes y huéspedes a través de la aplicación de las políticas operativas e institucionales definidas y la administración de los recursos humanos y materiales de su área.

Función:

- Dirigir y evaluar la gestión del gerente administrativo, jefe de recepción y jefe de comedor bajo su dependencia.
- Fijación de pautas de coordinación aplicables por las áreas operativas bajo su dependencia, su seguimiento y control.
- Mantener los vínculos con organismos gubernamentales, medios y representantes del sector hotelero.
- Analizar el presupuesto general de la compañía y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
- Suministrar al Gerente de Administración los datos proyectados necesarios para la confección del presupuesto.
- Asistir a conferencias, banquetes y convenciones donde se requiera participación del hotel como institución.
- Representar y defender la posición del hotel en la Cámara de turismo a la que se adhiera.

- Autorización y justificación de horas extras según la política definida.
- La determinación de las necesidades estándar de insumos, materiales, recursos humanos y económicos de los departamentos a efectos de garantizar el mantenimiento operativo de los mismos.
- Participación en el proceso de definición de políticas generales para la institución.
- Realización de análisis de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes.

Las características de las actividades que se desempeñan en cada una de las áreas de trabajo desde la gerencia administrativa hasta las camareras, estarán basadas en los requisitos de la Norma Técnica Ecuatoriana del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) del Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el Sector Turismo.

-Administrador de Empresas de Alojamiento. NTE INEN 2450:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El administrador de empresas de alojamiento debe:

##### 5.1.1.1 Planificar objetivos y estrategias:

- a) Establecer objetivos, metas, estrategias y políticas para la gestión y desempeño de la empresa;
- b) definir necesidades y prioridades para la disposición y optimización de recursos humanos y económicos;
- c) planear y desarrollar nuevos productos y procesos;
- d) indicar las necesidades de inversión;
- e) establecer cronogramas, plazos y presupuestos;
- f) establecer segmentos de mercado.

5.1.1.2 Establecer estrategias y acciones de mercadeo (marketing):

- a) Investigar y analizar tendencias del mercado;
- b) definir objetivos y metas periódicas;
- c) analizar la participación de la empresa en el mercado, tasa de ocupación hotelera, promedio diario y flujo de venta de productos y servicios;
- d) definir política de precios;
- e) promover las ventas;
- f) construir y mantener la imagen de la empresa de alojamiento;
- g) identificar oportunidades de mejora y buscar nuevos mercados;
- h) determinar perfil de los clientes;
- i) determinar datos de los clientes para la generación de estadísticas;
- j) negociar y establecer acuerdos y alianzas comerciales.

5.1.1.3 Analizar y evaluar resultados para proponer acciones:

- a) Analizar resultados y evaluar cumplimiento de metas, objetivos y estándares de calidad definidos;
- b) controlar costos;
- c) analizar proyecciones financieras;
- d) analizar índices estadísticos de productividad y rentabilidad;
- e) determinar el flujo de informaciones;
- f) analizar resúmenes gerenciales contables, financieros, patrimoniales y de personal;
- g) desarrollar y supervisar acciones correctivas y verificar su eficacia.

5.1.1.4 Alcanzar objetivos esperados:

- a) Lograr la máxima rentabilidad;
- b) mantener el valor comercial del hotel;
- c) aumentar la proyección de desarrollo en el mercado;
- d) impulsar nuevos negocios;
- e) mantener información sobre nuevas tecnologías y todos los aspectos del establecimiento, del objeto del negocio y afines;

- f) representar a la empresa en eventos y en la comunidad;
- g) establecer y mantener una red de contactos con asociaciones, sindicatos, instituciones públicas y privadas;
- h) trabajar en alianza con empresas del sector;
- i) participar en las soluciones de conflictos laborales y judiciales;
- j) elaborar resúmenes e informes escritos y orales;
- k) participar en la definición y administración de contratos y acuerdos;
- l) asegurar el cumplimiento de las leyes y legislaciones en todas las esferas.

#### 5.1.1.5 Velar por la seguridad y mantenimiento del establecimiento:

- a) Planear, organizar e implementar reformas y mejoras;
- b) definir y aplicar procedimientos de seguridad;
- c) promover el entrenamiento para emergencias;
- e) monitorear la condición de uso de muebles, decoración, equipos y utensilios;
- f) implementar procedimientos de prevención de fraude y transgresión contra el establecimiento, los huéspedes, funcionarios y colaboradores.

#### 5.1.1.6 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Analizar resúmenes de investigación de satisfacción, sugerencias, reclamos y proporcionar recursos para gestionar mejoras;
- b) mantener contacto permanente con el cliente;
- c) supervisar y chequear los servicios y atenciones dispuestas al huésped;
- d) controlar estándares de calidad;
- e) establecer políticas de seguridad y privacidad para el cliente;
- f) reorientar el proceso y procedimiento que eleve la calidad del servicio prestado al cliente.

#### 5.1.1.7 Liderar el equipo humano de trabajo:

- a) Incentivar la cooperación, la participación y el compromiso de sus colaboradores;

- b) desarrollar acciones motivadoras;
- c) brindar un buen ambiente físico y humano de trabajo;
- d) definir criterios para la administración del equipo humano de trabajo;
- e) promover el entrenamiento continuo del personal de las diversas áreas;
- f) establecer una política de remuneración e incentivo;
- g) estimular el desarrollo del equipo humano de trabajo;
- h) promover cambios orientados a la consecución de los objetivos;
- i) solucionar diferencias entre los colaboradores.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El administrador de empresas de alojamiento, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Procesos y procedimientos administrativos y contables;
- b) técnicas de definición de precios, productos y servicios;
- c) técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo;
- d) procesos de mejora continua;
- e) técnicas de negociación y administración de contratos;
- f) vocabulario técnico del segmento turismo y hospitalidad;
- g) aspectos laborales legales, comerciales, tributarios, fiscales, de salud, de seguridad, sociales y ambientales, relacionados a la administración hotelera;
- h) técnicas de liderazgo y jefatura;
- i) métodos de evaluación de desempeño de personal;
- j) tipos, estructura y funcionamiento de los establecimientos de alojamiento;
- k) técnicas de mercadeo.

### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Planificación de corto y largo plazo;

- b) toma de decisiones;
- c) raciocinio numérico aplicado a negocios;
- d) raciocinio lógico verbal para entender y comunicarse de manera clara y articulada, en forma oral y escrita;
- e) interpretación del lenguaje corporal.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Innovador. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.
- b) Perseverante. Se ajusta a plazos acordados, completa las tareas, constante para cumplir con la rutina, le gustan los programas definidos.
- c) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- e) Previsor. Planificador, programa con antelación, disfruta fijando objetivos, proyecta tendencias y planea proyectos.
- f) Orientado al cambio. Goza haciendo nuevas cosas, acepta cambios, busca la variedad

- Jefe de Recepción. NTE INEN 2447:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El jefe de recepción debe:

##### 5.1.1.1 Organizar el trabajo:

- a) Elaborar cronogramas y horarios de trabajo;
- b) definir prioridades para atender las solicitudes especiales;
- c) programar la llegada y salida de huéspedes;
- d) organizar operaciones para temporadas y eventos;
- e) establecer estándares de tiempo y calidad para servicios y productos;

- f) establecer y revisar métodos y procedimientos operacionales;
- g) determinar los equipos necesarios para operar en la recepción, telefonía y portería;
- h) definir o revisar productos;
- i) realizar seguimiento del desempeño del equipo de trabajo;
- j) delegar responsabilidades a cada colaborador del equipo de trabajo;
- k) establecer tarifas y utilización de las mismas;
- l) trabajar con inventario de acuerdo a la ocupación.

#### 5.1.1.2 Coordinar el servicio:

- a) Organizar los equipos de trabajo por turnos;
- b) proveer de recursos necesarios al equipo y controlar las zonas de almacenamiento;
- c) orientar al equipo sobre atenciones especiales, privacidad del huésped, seguridad y emergencias;
- d) asegurar que el servicio sea ejecutado conforme a las políticas y estándares mínimos de calidad.

#### 5.1.1.3 Vincularse con servicios externos:

- a) Establecer acuerdos con taxis, hoteles, rentadoras de vehículos, restaurantes, centros comerciales y almacenes, para atender las demandas de los clientes.

#### 5.1.1.4 Controlar transacciones:

- a) Controlar al auditor en la supervisión del trabajo de caja;
- b) investigar discrepancias en reservas;
- c) realizar informes estadísticos y demás reportes solicitados por gerencia.

#### 5.1.1.5 Solucionar problemas con huéspedes:

- a) Resolver problemas sobre exceso de contratación (overbooking), aumento de la categoría del servicio entregado (up grade), disminución de

la categoría del servicio entregado (down grade) y reserva confirmada que no se presentó (no show);

b) resolver problemas de pago y descuentos;

c) atender a huéspedes insatisfechos o con problemas de comportamiento en el uso de las instalaciones del establecimiento, en coordinación con el departamento de seguridad.

5.1.1.6 Asegurar la satisfacción del cliente:

a) Proporcionar servicio personalizado a grupos, clientes importantes (VIP) o clientes con necesidades especiales;

b) solucionar las quejas y reclamos del cliente e identificar sus causas, aplicar acciones correctivas y preventivas y promover mejoras;

d) verificar el cumplimiento de las expectativas de los clientes respecto al servicio otorgado;

e) supervisar que el servicio entregado sea igual al servicio ofertado.

5.1.1.7 Cuidar la imagen de la organización:

a) Asegurar que la apariencia del personal de recepción esté acorde con las políticas del establecimiento;

b) asegurar un ambiente acorde a las actividades del establecimiento;

c) dar cumplimiento a los aspectos legales.

5.1.1.8 Liderar al equipo humano de trabajo:

a) Seleccionar profesionales cuyo perfil vaya de acuerdo con el cargo;

b) mantener la disciplina del equipo;

c) dar solución a conflictos y problemas;

d) establecer un ambiente de trabajo cooperativo y productivo;

e) capacitar y dar ejemplo para asegurar el desarrollo profesional del equipo;

f) evaluar el desempeño de sus colaboradores;

g) orientar y motivar el auto desarrollamiento del personal;

h) asegurar el seguimiento de las tareas iniciadas en turnos anteriores;

i) evaluar el desarrollo humano y personal del equipo de trabajo.

5.1.1.9 Mantener relación con otros departamentos:

- a) Resolver cuestionamientos operacionales o discrepancias entre los funcionarios de su departamento;
- b) coordinar secuencia e interacción de los procesos o actividades con todos los departamentos del establecimiento.

5.2 Competencia

5.2.1 El jefe de recepción, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Técnicas de organización y planificación de cronogramas de trabajo para días normales y feriados; definición de tiempos y calidad de servicio;
- b) desarrollo de procedimientos operacionales;
- c) técnicas de liderazgo, jefatura; coordinación y supervisión de personas;
- d) métodos para evaluar el desempeño del equipo humano de trabajo;
- e) control adecuado de higiene personal;
- f) reglas de etiqueta y protocolo;
- g) tipo, estructura y funcionamiento de las empresas de alojamiento, funciones y responsabilidades de los diversos servicios de la empresa de alojamiento;
- h) programas básicos de computación e internet; sistemas informáticos aplicados;
- i) transacciones monetarias y manejo de tarjetas de crédito;
- j) relaciones humanas, técnicas de manejo de conflictos;
- k) elaboración de planes, presupuestos y gráficos estadísticos para análisis y control;
- l) información turística del área y de la región;
- m) técnicas de venta y servicio al cliente;

n) técnicas de tarifación.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Lectura y escritura clara para la elaboración de informes gerenciales;
- b) memoria de corto y largo plazo;
- c) rapidez en solución de problemas, principalmente relacionados a la atención al cliente.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- b) Democrático. Anima a los demás a expresar sus opiniones, consulta, escucha y toma en cuenta a los demás.
- c) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- d) Previsor. Planificador, programa con antelación, disfruta fijando objetivos, proyecta tendencias y planea proyectos.
- e) Innovador. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.
- f) Razonador con datos. Le gusta trabajar con datos, se basa y actúa sobre hechos, goza midiendo y evaluando.

- Recepcionista. NTE INEN 2429:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El recepcionista debe:

##### 5.1.1.1 Registrar el ingreso del huésped (check in):

- a) Verificar los datos de reserva, llenar la ficha de ingreso, libro o registro;
- b) asistir al huésped en el llenado de la ficha del registro;
- c) comprobar la veracidad de los datos recibidos;
- d) acordar sobre la forma de pago;

- e) entregar la llave al huésped;
- f) cumplir con los procedimientos de seguridad del establecimiento;
- g) informar sobre los servicios y horarios del establecimiento;
- h) recibir a los clientes importantes (VIP), a los clientes con necesidades especiales.

#### 5.1.1.2 Controlar el acceso a las habitaciones:

- a) Entregar, recoger y controlar la llave de la habitación;
- b) registrar el acceso de visitantes.

#### 5.1.1.3 Apoyar al huésped:

- a) Entregar información sobre la ciudad, el establecimiento y sus servicios;
- b) aclarar dudas al huésped sobre cambios de moneda extranjera;
- c) informar al huésped sobre condiciones de seguridad, precios, tarifas y horarios;
- d) brindar la información sobre transporte y servicio de emergencia médica.

#### 5.1.1.4 Efectuar los procesos de salida del huésped (check out):

- a) Presentar la cuenta del huésped con el detalle de los gastos efectuados;
- b) recibir el pago de acuerdo a las condiciones de reserva efectuada;
- c) verificar la firma autorizada;
- d) confirmar los datos para efecto de la correspondencia;
- e) averiguar la satisfacción del huésped durante su estadía;
- f) despedir al huésped de modo que se comprometa su fidelidad hacia el establecimiento;
- g) agilizar el proceso de facturación y salida de los huéspedes en grupo, (check out);
- h) coordinar el servicio de traslado de pasajeros a su destino (transfer out) u otro servicio de transporte requerido.

5.1.1.5 Coordinar el trabajo con el equipo humano de recepción:

- a) Orientar al botones;
- b) prever junto con el personal de caja posibles conflictos en la salida de huéspedes (check out) o de grupos;
- c) avisar a los departamentos involucrados sobre los procedimientos de llegada para los clientes importantes (VIP) o con necesidades especiales;
- d) preparar el sector de apoyo para la atención del servicio a los clientes importantes (VIP) o con necesidades especiales;
- e) coordinar y controlar el inventario de materiales del área de trabajo.

5.1.1.6 Operar equipos de recepción:

- a) Operar computador, impresora, teléfono, calculadora, máquina de tarjeta de crédito, alarma, equipo de emergencia e incendio.

5.1.1.7 Actualizar los sistemas administrativos:

- a) Ayudar en el cierre de caja y controlar la caja chica;
- b) mantener controlado el status de las habitaciones;
- c) proponer soluciones para los problemas frecuentes.

5.1.1.8 Actuar como nexo entre los huéspedes y los otros departamentos del establecimiento:

- a) Recibir pedidos de los huéspedes y transmitirlos a los responsables del servicio en el establecimiento en el menor tiempo requerido;
- b) dejar constancia escrita de los pedidos realizados a otros departamentos;
- c) monitorear el estado de los pedidos y tomar las provisiones para resolver los posibles problemas;
- d) anotar y entregar mensajes y encomiendas destinadas a los huéspedes;
- e) prever y organizar el transporte del equipaje.

5.1.1.9 Velar por la seguridad y privacidad del huésped y del establecimiento:

- a) Garantizar la privacidad en la entrega de información;
- b) controlar el acceso de los huéspedes;
- c) observar anomalías que produzcan posibles problemas;
- d) operar sistemas de alarma, radio transistor o intercomunicador;
- e) solicitar referencias a personas sospechosas;
- f) formar parte de una de las brigadas de emergencia.

#### 5.1.1.10 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Anticiparse a las necesidades del cliente;
- b) aproximarse al cliente sin necesidad de ser llamado;
- c) solicitar opiniones sobre productos y servicios.

#### 5.1.1.11 Cuidar de la apariencia personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

#### 5.1.1.12 Mantener relación con otros departamentos:

- a) Coordinar tareas con otros departamentos para la gestión y la entrega de servicios solicitados por los huéspedes;
- b) apoyar en la entrega de información sobre eventos o situaciones que se estén desarrollando en los diferentes ambientes del establecimiento;
- c) dar soluciones efectivas a conflictos presentados.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El recepcionista, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

#### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Dominio del sistema tarifario;
- b) procesos de ingreso (check in) y salida (check out) del huésped;

- c) procedimientos de seguridad relacionados con el control de acceso a las habitaciones y demás áreas de circulación social;
- d) servicios de hotelería, funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento;
- e) procedimientos básicos de telefonía, incluyendo manejo de códigos para llamada de larga distancia nacional e internacional, tarifas a cobrar, horarios con descuento, posibilidades de uso celular no local, números de teléfono útiles en caso de emergencia y uso de la guía telefónica;
- f) términos técnicos de hotelería relativos a la recepción;
- g) medios de acceso a información de servicio de atractivos turísticos, lugares para comprar, sus condiciones de seguridad, costos, horarios y reservas;
- h) requisitos de higiene personal;
- i) reglas de etiqueta y protocolo;
- j) relaciones humanas;
- k) manejo de hojas de cálculo, procesador de palabras e internet;
- l) contabilidad general;
- m) husos horarios;
- n) manejo de pagos en cheque, efectivo, tarjeta de crédito u otros;
- o) primeros auxilios básicos.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Debatir afablemente en discusiones;
- b) lectura y escritura, con capacidad de comunicación oral simple, de forma sintética y caligrafía legible;
- c) comunicación verbal clara y articulada, inclusive por teléfono, con manejo de gramática y vocabulario adecuados;
- d) predisposición para integrarse al trabajo en equipo;
- e) obtención de la cooperación de colegas y de otros sectores;
- f) interpretación de lenguaje corporal;
- g) comprensión de las necesidades del cliente;
- h) tener la capacidad para dar prioridades al huésped;

- i) capacidad de relacionarse con los clientes;
- j) capacidad para realizar una evaluación completa de la situación antes de tomar una decisión.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Innovador. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.
- b) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- c) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

- Camarera de Pisos. NTE INEN 2432:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 La camarera de pisos debe:

##### 5.1.1.1 Limpiar, asear y ordenar las habitaciones:

- a) Barrer, aspirar, lavar, pulir, remover manchas simples de sanitarios, pisos, minibar, ventanas, paredes, muebles, espejos, cuadros, barrederas, equipos y demás elementos de la habitación y área social, aplicando procedimientos o estándares mínimos.

##### 5.1.1.2 Adecuar la habitación para recibir al huésped:

- a) Limpiar íntegramente la habitación;
- b) realizar el montaje de cama extra o cuna;
- c) poner o retirar elementos extras;
- d) arreglar y ordenar menaje de acuerdo con los requerimientos del huésped;

- e) coordinar con el departamento de recepción y alimentos y bebidas atenciones especiales a huéspedes;
- f) coordinar con el departamento de reservas el estado de las habitaciones.

#### 5.1.1.3 Inspeccionar el estado de una habitación:

- a) Hacer inspección visual de la apariencia y calidad después de la finalización del servicio de ordenamiento y limpieza;
- b) confirmar el consumo de minibar;
- c) confirmar la integridad de las instalaciones, el abastecimiento de agua en el baño, la ausencia de algún elemento que perjudique la presentación final de la habitación.

#### 5.1.1.4 Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación:

- a) Verificar el funcionamiento de interruptores, luz, televisión, radio, teléfono, control remoto, TV, aire acondicionado, ventana, puerta, gaveta, ducha, televisión por cable, visillo, cortina pesada (blackout), caja de seguridad u otros;
- b) detectar la presencia de insectos, olores y ruido excesivo.

#### 5.1.1.5 Ordenar la habitación ocupada:

- a) Arreglar la habitación;
- b) retirar el menaje de servicio a la habitación (room service);
- c) hacer la cama, reponer las toallas, sábanas y otros elementos de lencería o menaje;
- d) reabastecer el minibar;
- e) mantener en orden las pertenencias del huésped.

#### 5.1.1.6 Efectuar controles y registros:

- a) Contar, revisar y clasificar la ropa de habitación para su envío a la lavandería;

- b) controlar y registrar consumo de minibar, productos extras, fecha de caducidad y conservación del producto;
- c) registrar la cantidad de huéspedes por habitación y novedades;
- d) recoger y registrar objetos olvidados;
- e) hacer inventario de cada habitación y de la bodega de piso.

#### 5.1.1.7 Operar equipos de trabajo:

- a) Operar la aspiradora, enceradora, radio transistor y aparatos de uso del huésped como televisión, control remoto, aire acondicionado, secador de cabello, minibar;
- b) equipar y maniobrar el carro de apoyo.

#### 5.1.1.8 Brindar información del establecimiento al huésped:

- a) Brindar información acerca de los horarios, actividades del establecimiento y los servicios que se generan en los diferentes ambientes;
- b) direccionar al huésped con el departamento responsable de solucionar sus inquietudes.

#### 5.1.1.9 Actuar como nexo entre el huésped y otros departamentos del establecimiento:

- a) Recibir, tramitar y hacer seguimiento de los requerimientos del huésped en relación a otros ambientes o sectores del establecimiento.

#### 5.1.1.10 Velar por la seguridad y privacidad del huésped:

- a) Notificar al departamento de seguridad el acceso de personas ajenas;
- b) observar flujo y tipo de equipaje;
- c) comunicar a la administración anomalías de comportamiento o uso indebido de las habitaciones por parte del huésped;
- d) garantizar confidencialidad sobre los hábitos e información del huésped;

e) trabajar conjuntamente con su jefatura y departamento de seguridad para solventar cualquier situación conflictiva.

5.1.1.11 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Transformar el ambiente en un lugar agradable para el huésped;
- b) hacer la cobertura de la habitación;
- c) atender situaciones incómodas;
- d) atender solicitudes y quejas del huésped;
- e) atender recomendaciones para el cliente importante (VIP) o con necesidades especiales;
- f) escuchar y comunicar al supervisor las impresiones y opiniones del huésped;
- g) realizar las tareas de limpieza sin perturbar la estadía del huésped.

5.1.1.12 Cuidar de la apariencia personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia;
- b) utilizar trato formal y conducta discreta.

5.1.1.13 Mantener la comunicación con los demás departamentos:

- a) Coordinar actividades relacionadas con otras áreas.

## 5.2 Competencia

5.2.1 La camarera de pisos, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo aplicables a instalaciones y equipos de uso común en habitaciones y áreas sociales;
- b) técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos;

- c) requisitos de higiene personal y seguridad en el trabajo;
- d) operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones;
- e) procedimientos para asegurar la privacidad y seguridad del huésped;
- f) servicios de hotelería; funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento;
- g) rutinas de lavandería y mantenimiento preventivo;
- h) procedimientos de manejo de mini bares;
- i) manejo de formularios.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- b) lectura y escritura clara para llenado de formularios y registros de novedades simples;
- c) tomar decisiones rápidas bajo presión;
- d) comunicarse claramente de manera verbal;
- e) manipular objetos con firmeza y coordinación motriz.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Práctico. Con los pies en la tierra, con sentido común, le gusta reparar las cosas.
- b) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- c) Tradicional. Preserva los métodos bien establecidos, prefiere la ortodoxia, disciplinado y convencional.
- d) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) Discreto. Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.
- f) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

-Encargado de Reservas NTE INEN 4428-08.

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El encargado de reservas debe:

##### 5.1.1.1 Atender pedidos de reservas:

- a) Ajustar la solicitud a la disponibilidad;
- b) controlar la tasa de ocupación hotelera y posible exceso de contratación (overbooking);
- c) confirmar los datos, registrar solicitudes, preferencias del cliente, dar recomendaciones específicas e informar el límite de uso de servicios;
- d) informar al solicitante las políticas de reservas, especialmente con referencia a las políticas de reservas confirmadas que no se presentan (no show);
- e) confirmar junto al solicitante lo que fue reservado o solicitado.

##### 5.1.1.2 Ofrecer productos y servicios:

- a) Dar información por teléfono, e-mail, fax o carta sobre características, ventajas y beneficios, instalaciones, productos y servicios adicionales, disponibilidad, tarifa, localización y vías de acceso.

##### 5.1.1.3 Controlar el crédito:

- a) Obtener información, documentos y garantía de pago;
- b) controlar garantía de reserva confirmada que no se presentó (no show) y pago anticipado.

##### 5.1.1.4 Confirmar reservas:

- a) Controlar la duplicación de reservas y la situación del pago;
- b) efectuar modificaciones y cancelación con aprobación del cliente;
- c) emitir documento de confirmación de la reserva al solicitante;
- d) coordinar la información de modificaciones presentadas en la reserva, con el huésped, el establecimiento, las agencias, aerolíneas o demás empresas involucradas.

5.1.1.5 Mantener vínculos con intermediarios:

- a) Relacionarse con las operadoras, agencias de viaje o representantes de organizaciones;
- b) respetar las características de negociación.

5.1.1.6 Manejo de conflictos en su área de trabajo:

- a) Manejar y dar solución a problemas presentados por reserva confirmada que no se presentó (no show), información mal entregada por la agencia, inconsistencia en la información recibida por el huésped, extravío de documentación.

5.1.1.7 Operar equipos:

- a) Operar teléfono con transferencia de llamada, computador, e-mail.

5.1.1.8 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Generar una base de datos de los clientes de acuerdo a las políticas del establecimiento;
- b) identificar al cliente importante (VIP) o con una necesidad especial;
- c) anticiparse a las necesidades del cliente;
- d) registrar e informar la situación de las reservaciones o solicitudes especiales;
- e) asegurar la privacidad y la información sobre el cliente.

5.1.1.9 Coordinar con otros departamentos:

- a) Coordinar con el departamento de recepción actividades como el registro de ingreso del huésped (check in), o el exceso de contratación (overbooking);
- b) coordinar con el departamento comercial el desarrollo de alianzas o acuerdos comerciales con otras empresas externas al establecimiento;
- c) mantener interrelación con los departamentos involucrados con la disponibilidad del establecimiento.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El encargado de reservas, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Técnicas de atención al cliente;
- b) técnicas de ventas y negociación por teléfono;
- c) formas, condiciones y garantías de pago;
- d) operación del computador, teléfono y fax;
- e) procedimiento para garantizar la privacidad y seguridad del huésped;
- f) servicios de hotelería; funciones generales de cada departamento del establecimiento;
- g) flujo de información y elaboración de formularios de servicio de reservas;
- h) técnicas hoteleras, normas y procedimientos del departamento de recepción y reservas;
- i) manejo de tarifas;
- j) manejo de pronóstico de ocupación hotelera y estacionalidad.

### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Capacidad de recibir información por teléfono;
- b) buena memoria para recordar el nombre y preferencias del cliente;
- c) facilidad de comunicación oral clara y articulada, principalmente por teléfono, con empleo adecuado del idioma;
- d) cálculo de las cuatro operaciones aritméticas y cálculo porcentual.

### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Decidido. Rápido en llegar a conclusiones y en sopesar pros y contras, puede precipitarse, asume riesgos.

- b) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- c) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- d) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

- Botones. NTE INEN 2431:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El botones debe:

##### 5.1.1.1 Controlar, recibir y atender al cliente en la entrada:

- a) Ayudar a bajar del vehículo al cliente;
- b) dar la bienvenida y abrir la puerta del establecimiento;
- c) adquirir información sobre la existencia de reservación;
- d) facilitar información;
- e) guiar al cliente al área requerida;
- f) ayudar al cliente con necesidades especiales, niños y ancianos;
- g) cargar el equipaje de los clientes.

##### 5.1.1.2 Acompañar al huésped:

- a) Acomodar al huésped en la habitación;
- b) mostrar los servicios de la habitación y las características del establecimiento;
- c) enseñar el funcionamiento del aire acondicionado, manejo de la caja fuerte en la habitación, servicio telefónico, voltaje, carta menú, servicio a la habitación (room service), minibar, almohadas, toallas extras y demás equipamientos de la habitación.

##### 5.1.1.3 Atender al huésped en la salida:

- a) Revisar y mantener registros en el libro de novedades;
- b) sugerir al huésped que vuelva a revisar su equipaje antes de salir del establecimiento;
- c) transportar el equipaje;
- d) asegurar que la salida del huésped esté liberada;
- e) llamar a un taxi o solicitar el carro al valet parking;
- f) abrir la puerta y ayudar al huésped a acomodarse en el vehículo;
- g) acomodar el equipaje en el vehículo;
- h) cerrar la puerta, anotar la placa, solicitar el ticket de estacionamiento;
- i) agradecer por la preferencia otorgada al establecimiento, invitarlo a regresar y despedirse.

#### 5.1.1.4 Controlar la entrada y salida de equipaje:

- a) Identificar el equipaje en la entrada;
- b) transportar, etiquetar y guardar el equipaje en el área de custodia de equipaje;
- c) retirar equipaje de la habitación y entregar al cliente;
- d) confirmar y registrar la salida de equipaje.

#### 5.1.1.5 Cuidar del parqueo del vehículo:

- a) Llenar boleto de parqueo;
- b) instruir a la persona encargada de estacionar, parquear y retirar vehículo (valet parking);
- c) guardar y entregar llave.

#### 5.1.1.6 Recibir y distribuir correspondencia:

- a) Recibir y clasificar la mensajería y correspondencia;
- b) confirmar la dirección de la correspondencia;
- c) distribuir la correspondencia de clientes internos y externos;
- d) registrar en el libro correspondiente o en el computador;
- e) devolver la correspondencia no entregada.

5.1.1.7 Apoyar al cliente:

- a) Proveer información básica sobre los servicios del establecimiento, custodia de equipaje, estacionamiento, horario de funcionamiento de los diferentes ambientes del establecimiento;
- b) entregar información sobre acontecimientos turísticos que se desarrollen en la localidad fuera del establecimiento;
- c) apoyar al departamento de alimentos y bebidas con el servicio a la habitación (room service);
- d) recoger y guardar objetos olvidados;
- e) realizar pequeñas compras;
- f) recibir y direccionar recados.

5.1.1.8 Velar por la privacidad y la seguridad del cliente y del establecimiento:

- a) Asegurar la privacidad al otorgar información acerca de los clientes;
- b) guiar el acceso del cliente a las diferentes áreas permitidas del establecimiento;
- c) actuar como observador y comunicar de las anomalías que pueden ocasionar problemas;
- d) estar atento a las personas con actitud sospechosa;
- e) cuidar de los objetos y equipos al interior del establecimiento;
- f) aplicar procedimientos de seguridad en caso de sospecha o constatación de emergencia;
- g) aplicar primeros auxilios básicos.

5.1.1.9 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Investigar la satisfacción del cliente;
- b) dar trámite a las quejas de clientes;
- c) recibir pedidos del cliente y transmitirlos al responsable del servicio;
- d) informar sobre el progreso del pedido.

5.1.1.10 Cuidar de su apariencia personal:

- a) Cuidar de su higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia;
- b) mantener una postura correcta permanentemente.

#### 5.1.1.11 Apoyar al equipo humano de trabajo:

- a) Ayudar en la organización del equipo de trabajo;
- b) realizar la limpieza e higienización de la portería;
- c) localizar al huésped en las dependencias del establecimiento;
- d) apoyar al servicio de camarera, lavandería, recepción, alimentos y bebidas;
- e) notificar necesidades de arreglo y reparación al área de mantenimiento.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El botones, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Servicios de hotelería, conocimiento de las funciones generales de cada área de un establecimiento de alojamiento;
- b) procedimientos en caso de emergencias;
- c) primeros auxilios básicos;
- d) requisitos de higiene personal;
- e) nociones de comportamiento humano;
- f) técnicas de servicio al cliente;
- g) vocabulario técnico aplicado al cargo o departamento.

### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Lectura y escritura clara para anotación en el libro de novedades y llenado de formularios;
- b) comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;

- c) integración para ejecutar trabajo en equipo;
- d) interpretación ágil y rápida del lenguaje corporal, en particular gestual;
- e) memoria de corto y largo plazo;
- f) resolución de problemas bajo presión;
- g) condición física para transportar peso, permanecer en pie o en actividad durante la jornada de trabajo;
- h) coordinación motora para transportar y manipular objetos;
- i) capacidad para identificar un pedido o llamado.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- b) Discreto. Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.
- c) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- d) Persuasivo. Buen vendedor de ideas a los demás, cambia las opiniones de otros, negociador.
- e) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- f) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido;

-Encargado de Mantenimiento. NTE INEN 2434-08.

### 5. Requisitos

#### 5.1 Resultados esperados

##### 5.1.1 El encargado de mantenimiento debe:

##### 5.1.1.1 Diagnosticar el servicio a ser ejecutado:

- a) Probar el funcionamiento del equipo o la instalación;
- b) identificar el tipo y la magnitud del daño o defecto;
- c) decidir sobre el procedimiento a utilizar;

- d) determinar el presupuesto para la reparación;
- e) determinar el listado de repuestos o materiales, tiempo de reparación y la necesidad de ejecutar el mantenimiento;
- f) generar el reporte de daños y llenar la memoria técnica del equipo, habitación o área afectada.

#### 5.1.1.2 Reparar fallas eléctricas:

- a) Reparar lámparas, toma corrientes, boquillas, cajas térmicas, fusibles, duchas eléctricas, resistencias, canales de agua, extensiones eléctricas, transformadores, reguladores de voltaje, hacer tierra y aislar la fuga de corriente, entre otros;
- b) cambiar el tendido eléctrico, colocación de canaletas externas para conexiones eléctricas.

#### 5.1.1.3 Reparar fallas hidráulicas:

- a) Cerrar la llave de paso que interrumpe el flujo al área afectada;
- b) sustituir red de válvulas y medidores hidráulicos;
- c) reparar los lavaderos de cocina, canastillas, sifones, sanitarios, filtros de agua, tubería y otras instalaciones;
- d) retirar el aire de la bomba hidráulica;
- e) realizar mantenimiento preventivo y correctivo para la operación de cisternas y pozos sépticos.

#### 5.1.1.4 Reparar fallas mecánicas:

- a) Destrobar o cambiar cerraduras, ventanas y gavetas.
- b) reducir ruido en camas, ventanas, equipo de aire acondicionado, puertas y otras piezas móviles;
- c) realizar la lubricación preventiva de piezas móviles, cambio de garruchas y alcayatas;
- d) reparar o realizar el mantenimiento preventivo de extractores de olores, equipos de limpieza;

e) realizar mantenimiento preventivo de equipos de cocina, calderos, elevadores, carpintería.

#### 5.1.1.5 Reparar fallas telefónicas:

- a) Instalar extensiones telefónicas;
- b) sustituir la toma de un aparato defectuoso;
- c) componer el adaptador para conmutador;
- d) verificar las líneas hasta la central telefónica;
- e) llamar y solicitar servicios técnicos de ingeniería en telecomunicaciones a la empresa competente.

#### 5.1.1.6 Hacer reparaciones prediales:

- a) Reparar pisos;
- b) retocar la pintura;
- c) reparar revestimientos como: alfombra, yeso, papel de pared, azulejo, vinyl y piezas de aluminio;
- d) reparar tumbados y dar soluciones provisionales o definitivas a goteras o fugas de agua en los techos;
- e) limpiar rótulos.

#### 5.1.1.7 Hacer instalaciones provisionales:

- a) Instalar extensiones para energía y teléfono;
- b) montar y desmontar camas, mesas y soportes para aparatos eléctricos;
- c) instalación, montaje y desmontaje de equipos para eventos.

#### 5.1.1.8 Manejar y controlar existencia (stock) de materiales del área de mantenimiento:

- a) Manejar inventarios de los equipos y materiales del departamento;
- b) manejar ficha técnica de todos los equipos y maquinaria del establecimiento;
- c) manejar una hoja de inventario por área, oficina y habitación;
- d) establecer las características de los productos a adquirir.

5.1.1.9 Cuidar el área de trabajo:

- a) Mantener limpio y organizado el lugar de trabajo;
- b) evitar la contaminación de otra área, ruido y movimientos que molesten la permanencia de los huéspedes o clientes del establecimiento;
- c) revisar las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.

5.1.1.10 Operar equipos:

- a) Operar multímetro, voltímetro y amperímetro, llave de pruebas, detector de señales, taladro y aparatos de uso del huésped;
- b) identificar las características de operación de cada equipo o maquinaria y respetar las sugerencias del proveedor.

5.1.1.11 Participar en programas de mantenimiento:

- a) Asistir y cumplir con la capacitación sobre el uso de equipos, materiales y maquinaria;
- b) colaborar con el programa;
- c) realizar control de plagas, mantenimiento preventivo de equipos y maquinaria de las diferentes áreas del establecimiento, exceptuando equipos de computación.

5.1.1.12 Aplicar procedimientos de seguridad industrial:

- a) Cumplir y hacer cumplir las exigencias en los modos de uso de químicos, equipo y maquinaria, de acuerdo a las recomendaciones del proveedor;
- b) dar a conocer los procedimientos de seguridad industrial al personal que tiene acceso a estos materiales, equipos o maquinaria.

5.1.1.13 Actuar en emergencias:

- a) Rescatar personas de un elevador averiado;
- b) operar equipos de incendio;
- c) accionar el generador de emergencia;

- d) conocer y ejecutar los planes de emergencia que posee el establecimiento;
- e) formar parte de una de las brigadas de emergencia.

5.1.1.14 Actuar como nexo entre las áreas de mantenimiento y Jefe de Recepción:

- a) Realizar los servicios encomendados;
- b) informar Jefe de Recepción y al personal de mantenimiento sobre la situación de los servicios.

5.1.1.15 Cuidar la apariencia personal:

- a) Cuidar la imagen personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

5.1.1.16 Apoyar al equipo humano de trabajo:

- a) Colaborar en reparaciones más complejas;
- b) atender prioridades solicitadas por otro sector del establecimiento;
- c) dar instrucciones sobre el uso adecuado de equipos a todo el personal del establecimiento.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El encargado de mantenimiento, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Técnicas de diagnóstico y reparación de aparatos electrónicos, eléctricos, mecánicos e hidráulicos;
- b) herramientas y suministros de uso común en electricidad y en mecánica básica;
- c) requisitos de higiene y seguridad en el trabajo;

- d) operación y mecanismo de ajuste de los equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones;
- e) conocimientos básicos de plomería, carpintería, albañilería y pintura;
- f) manejo de formularios de servicio de mantenimiento;
- g) funciones generales de cada área de un establecimiento de alojamiento.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- b) lectura y escritura para el llenado de formularios y registro de novedades simples;
- c) comunicación clara de manera oral y escrita;
- d) rapidez en la toma de decisiones en momentos de presión de tiempo o trabajo;
- e) improvisar y encontrar soluciones optimizando los recursos que se tienen disponibles;
- f) identificar los detalles de roturas o características en objetos y piezas;
- g) diagnosticar ruidos que indiquen defectos;
- h) coordinación motora con los dedos y las manos, firmeza para manipular objetos.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Práctico. Con los pies en la tierra, con sentido común, le gusta reparar cosas.
- b) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- c) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- d) Previsor. Planificador, programa con antelación, disfruta fijando objetivos, proyecta tendencias y planea proyectos.
- e) Activo. Tiene energía, necesita movimiento y actividad.

f) Perseverante. Se ajusta a plazos acordados, completa las tareas, constante para cumplir con la rutina, le gustan los programas definidos.

- Jefe de Comedor. Chef. NTE INEN 2442:08.

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados Esperados

#### 5.1.1 El chef de cocina debe:

##### 5.1.1.1 Planificar y controlar la cocina:

- a) Efectuar investigación de mercado y evaluar nuevos productos y proveedores;
- b) definir metas de productividad;
- c) realizar control de aprovechamiento y desperdicio, controlar manipulación, acondicionamiento y desecho de la basura;
- d) analizar reportes, estadísticas y desempeño de la cocina;
- e) buscar la mayor rentabilidad para el negocio;
- f) cuidar equipos, maquinaria e instalaciones;
- g) solicitar servicios de mantenimiento.

##### 5.1.1.2 Elaborar programación de la cocina:

- a) Mantener al día información sobre la demanda del servicio para la planificación de la producción;
- b) programar y distribuir el trabajo y el personal necesario para la realización del servicio de la cocina;
- c) elaborar horarios de trabajo normal y en situación especial o emergente;
- d) verificar la disponibilidad de recursos y tiempo para la realización del trabajo;
- e) emitir instrucción verbal o escrita y horario de trabajo.

##### 5.1.1.3 Elaborar menú o carta:

- a) Definir el menú considerando la opinión de los integrantes del equipo de la cocina y del salón;
- b) equilibrar el menú según la apariencia, sabor, textura, temperatura, temporada, variedad y propiedad nutricional y dietética de los alimentos;
- c) analizar costos y rentabilidad del menú;
- d) definir estilo y especialización del establecimiento, capacidad de producción y de organización, recursos y equipos disponibles, clientela y política de precio.

#### 5.1.1.4 Crear recetas y preparar platos:

- a) Crear y adaptar receta y sustituir ingredientes;
- b) efectuar levantamiento de material necesario y costos;
- c) definir y establecer estándar de porción y acompañamiento, preparación, tipo de presentación, costo y precio del plato;
- d) elaborar ficha técnica;
- e) realizar prueba de degustación;
- f) realizar preparación, cocción, montaje y presentación de plato.

#### 5.1.1.5 Administrar existencia (stock) y consumo:

- a) Analizar el consumo frente al menú;
- b) definir nivel de existencia (stock) con el cocinero;
- c) solicitar compra de mercadería;
- d) recibir y verificar calidad de la mercadería;
- e) presentar reporte de no-conformidad de la mercadería recibida o devuelta;
- f) coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos perecibles;
- g) solicitar reposición de material de producción que se encuentre en mal estado.

#### 5.1.1.6 Coordinar el trabajo de la cocina para banquete y servicio especial:

- a) Recibir y analizar la orden de servicio;
- b) presentar sugerencia de menú y precio;
- c) planificar y determinar el personal necesario y disponible para el servicio;
- d) coordinar la actividad de la cocina e interactuar con otras áreas involucradas;
- e) participar en la definición de la preparación y en la disposición de montaje del banquete.

#### 5.1.1.7 Administrar al equipo:

- a) Seleccionar, entrenar y supervisar colaboradores;
- b) verificar el cumplimiento del personal con los estándares de servicio y el uso correcto de técnicas de trabajo;
- c) analizar el desempeño y comportamiento de los integrantes del equipo;
- d) mantener la disciplina y solucionar conflictos;
- e) efectuar inspección en la cocina;
- f) verificar la evolución y ejecución de los servicios;
- g) estudiar nuevos métodos y procedimientos de trabajo;
- h) definir colaboradores para la realización de las actividades de acuerdo con las habilidades;
- i) gestionar reclamos del cliente;
- j) planificar y autorizar reasignación y vacaciones;
- k) desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo;
- l) coordinar la integración de nuevos colaboradores.

#### 5.1.1.8 Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos:

- a) Supervisar al equipo y aplicar los cuidados de higiene, presentación personal, uniforme y accesorios que afectan la seguridad personal;
- b) supervisar la aplicación de procedimientos de higiene y seguridad de los alimentos;
- c) supervisar la limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios;

- d) supervisar el uso de técnicas de control de contaminación;
- e) supervisar el mantenimiento, seguridad y limpieza del lugar de trabajo;
- f) supervisar el cumplimiento de estándares de acondicionamiento y desecho de basura y el cumplimiento de la legislación específica.

#### 5.1.1.9 Representar a la organización:

- a) Participar de eventos, festivales gastronómicos, charlas, cursos y seminarios;
- b) dar entrevistas relacionadas a cocina, administración culinaria y cultura gastronómica.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El chef de cocina, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Prácticas administrativas de planificación;
- b) elaboración de presupuesto;
- c) análisis y control de costos y resultados;
- d) administración de la producción;
- e) principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas;
- f) principios de administración de alimentos y bebidas;
- g) técnicas de administración del recurso humano, herramientas de gestión;
- h) manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas;
- i) procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal;
- j) creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo;
- k) recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio;

- l) NTE INEN 2 458;
- m) términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas;
- n) primeros auxilios básicos;
- p) ingredientes, variedad, sazón de productos e insumos básicos de la cocina;
- q) técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y presentación de platos, técnicas de servicio;
- r) técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas;
- s) técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;
- t) aspectos básicos de nutrición y dietas alimenticias;
- u) principales tipos, estructura y funcionamiento de establecimientos de alimentación y tipos de servicio y presentación de platos;
- v) maquinaria, equipos y utensilios de cocina;
- w) términos técnicos nacionales e internacionales de gastronomía;
- x) requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Leer e identificar hora, temperatura y peso;
- b) cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos;
- c) calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones;
- d) memoria de corto y largo plazo;
- e) comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita;
- f) capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo;
- g) capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperatura elevada;
- h) iniciativa para prevenir y solucionar problemas;

- i) juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;
- j) reflejos rápidos, coordinación motriz fina.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) Controlador. Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

- Mesero Polivalente. NTE INEN 2453:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El mesero polivalente debe:

##### 5.1.1.1 Atender al cliente:

- a) Recibir, guiar y acomodar al cliente en la mesa o en un área de realización de evento, como almuerzo, cóctel o fiesta;
- b) asistir al cliente especial.

##### 5.1.1.2 Presentar el menú o carta:

- a) Esclarecer el contenido y disponibilidad del menú;
- b) recibir pedidos;
- c) anular pedidos;
- d) entregar las demandas en la barra o en la cocina.

5.1.1.3 Servir al cliente:

- a) Atender pedidos y solicitudes simultáneas;
- b) servir bebidas, platillos, postres, café, refrigerios, canapés, bocaditos de dulce y de sal;
- c) aplicar técnicas de servicio avanzadas como son el servicio a la inglesa, a la francesa, entre otros.

5.1.1.4 Actuar como nexo entre el cliente y las otras áreas del establecimiento:

- a) Levantar y retirar pedidos en la cocina, comedor, cafetería, lugar dónde se preparan alimentos ligeros o bar;
- b) reponer bandejas de bocaditos de dulce, sal, pan, mantequilla y bebidas en el área de apoyo a un evento, banquete y similar;
- c) resolver problemas;
- d) establecer prioridades.

5.1.1.5 Finalizar la atención y recibir el pago:

- a) Solicitar la cuenta al cajero;
- b) presentar la cuenta al cliente;
- c) esclarecer o encaminar dudas para el supervisor;
- d) recoger pago y llevarlo a la caja.

5.1.1.6 Cuidar de la seguridad de los alimentos:

- a) Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos y bebidas;
- b) aplicar los procedimientos de higiene en la limpieza de utensilios manipulados.

5.1.1.7 Cuidar del arreglo del punto de venta:

- a) Limpiar, higienizar, arreglar y hacer la puesta a punto (mise en place) del punto de venta donde actúa;

b) velar por la imagen del local de trabajo.

5.1.1.8 Representar y vender:

- a) Informar sobre el punto de venta donde esté actuando;
- b) esclarecer dudas sobre reservación, precio, productos y servicios;
- c) apoyar al cliente en la toma de decisión.

5.1.1.9 Operar equipos del salón y del punto de venta:

- a) Operar calentadores, máquina de café y de otras bebidas, comandas electrónicas, considerando procedimientos de seguridad.

5.1.1.10 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Aproximarse sin necesidad de ser llamado;
- b) recibir y atender solicitudes;
- c) reponer productos sin que el cliente solicite;
- d) retirar utensilios que no estén en uso;
- e) limpiar mesa y muebles de servicio;
- f) constatar satisfacción sobre productos y servicios ofertados.

5.1.1.11 Cuidar de la presentación personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

5.1.1.12 Apoyar al equipo:

- a) Alertar sobre solicitud de cliente de otra mesa;
- b) atender la mesa de otro mesero en la preparación de platos o bebidas;
- c) atender solicitudes bajo presión de tiempo.

5.2 Competencia

5.2.1 El mesero polivalente, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

#### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Tipos de servicio a la mesa y al cliente según puntos de venta;
- b) normas de etiqueta a la mesa y en el salón;
- c) preparación básica de alimentos y bebidas;
- d) técnicas para servir bebidas, licores, bajativos, digestivos y vino;
- e) procedimientos de emergencia;
- f) requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;
- g) NTE INEN 2 458;
- h) operación de los equipos de salón y comedor, cafetería, lugar donde se preparan alimentos ligeros y procedimientos de seguridad;
- i) técnicas de comunicación en el servicio;
- j) técnicas de trabajo en equipo;
- k) técnicas de servicio.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- b) lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios con caligrafía legible;
- c) comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;
- d) trabajo en equipo;
- e) interpretación de lenguaje corporal, en particular, gestual;
- f) capacidad para transportar pequeños pesos y permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo;

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

- Cajero. NTE INEN 2437:08.

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El cajero debe:

##### 5.1.1.1 Organizar caja:

- a) Preparar el fondo fijo;
- b) arreglar dinero, cheque o comprobante de tarjeta de crédito por lote;
- c) anotar cantidad, número de cheque y otros datos en formulario específico;
- d) gestionar depósito bancario;
- e) organizar formularios, materiales y equipamientos necesarios para el trabajo;
- f) cambiar billetes por monedas para facilitar el vuelto;
- g) mantener existencia (stock) de rollo de papel y de formulario de tarjeta para las máquinas de tarjeta de crédito;
- h) verificar ingresos y egresos de dinero en caja chica para gastos menores.

##### 5.1.1.2 Abrir y cerrar caja:

- a) Verificar el cierre del turno anterior;
- b) calcular el valor total de entrada y salida de dinero en efectivo, cheque y tarjeta de crédito;
- c) comparar valores con el registro;
- d) verificar datos del reporte diario de caja;
- e) enviar documentación para contraloría o contabilidad;
- f) verificar cantidad existente en caja.

##### 5.1.1.3 Recibir pagos:

- a) Recibir y registrar pagos sea en efectivo, cheque, cheque de viajero, tarjeta de crédito, crédito a la habitación, comprobante de consumo;

- b) verificar autenticidad de moneda extranjera y otras;
- c) solicitar autorización de tarjeta de crédito;
- d) verificar tarjeta de banco, firma, identidad, entre otros documentos, para chequear veracidad y validez;
- e) sellar cheque y anotar dirección y teléfono del cliente.

#### 5.1.1.4 Emitir documentos:

- a) Emitir factura o comprobante de consumo;
- b) verificar cálculo de servicios e impuestos e incluir en la factura;
- c) controlar emisión y rectificación de factura o comprobante de consumo;
- d) emitir reporte de cierre de caja.

#### 5.1.1.5 Operar equipos:

- a) Operar calculadora, máquina de tarjeta de crédito manual o en línea, máquina registradora, computadora, sistema de punto de venta integrado, sistema de punto de venta inalámbrico, teléfono y otros equipamientos utilizados en el servicio de caja.

#### 5.1.1.6 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Presentar la cuenta cuando sea solicitada;
- b) asegurar que el valor cobrado está de acuerdo con el pedido;
- c) tener siempre moneda fraccionaria para los vueltos generados por pagos en relación a las transacciones;
- d) aplicar descuentos según política de la empresa.

#### 5.1.1.7 Cuidar de su presentación personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

#### 5.1.1.8 Apoyar al equipo:

- a) Ayudar en la recepción de los clientes;
- b) informar sobre servicios ofertados por el establecimiento;

- c) tomar reservaciones y resolver dudas del cliente por teléfono;
- d) ayudar al mesero a resolver dudas del cliente sobre la cuenta;
- e) realizar actividades de ingreso de datos, completar informes, llevar estadísticas de satisfacción de los clientes;
- f) aplicar las técnicas de atención y servicio al cliente.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El cajero, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Procedimientos de recepción y pago de valores;
- b) Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento;
- c) métodos específicos de control de caja;
- d) procedimientos de control de procesos de cobro y cierre de caja;
- e) programas informáticos y equipos especializados para punto de venta;
- f) principios de contabilidad;
- g) terminología aplicada al sector de alimentos y bebidas;
- h) técnicas de atención al cliente;
- i) estructura o composición de la carta, tipos de producto y sus precios correspondientes.

### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas y cálculo porcentual, sin calculadora;
- b) lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios;
- c) comunicación oral clara y articulada, con empleo de vocabulario adecuado;
- d) buena memoria para acordarse de códigos, precios y pedidos;
- e) capacidad de estimar cantidad y valor.

### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

#### \* Implementación de las Normas Técnicas Ecuatorianas.

Con el fin de tener una visión imparcial, de cómo se desarrollan las actividades del talento humano que labora actualmente en Hostal Costa Brava, se contratara un asesor externo profesional en el área de turismo de vasta experiencia, quien se encargara:

- Evaluar al talento humano, incluida la Alta Gerencia que actualmente labora en el Hostal Costa Brava.
- Asesorar a la gerencia administrativa, en la contratación del talento humano para los diferentes cargos que son necesarios para obtener la categoría.
- Elaborar los planes y programación en conjunto con la Gerencia General, para la implementación de las Normas Técnicas Ecuatorianas.
- Presentar un informe diario a la Gerencia General, para conocer los avances en las diferentes áreas durante el periodo de 45 días que se utilizara para implementar las Normas Técnicas Ecuatorianas.

- 3) Problemas de coordinación con el servicio externo contratado de lavandería.

El servicio externo contratado de lavandería en los últimos meses presenta problemas de retrasos al momento de entregar el menaje, teniendo como consecuencia que los demás procesos se retrasen creando disconformidad en los huéspedes que requieren habitaciones.

Las instalaciones de Hostal Costa Brava poseen una terraza que tiene un área total de 250 m<sup>2</sup>, de los cuales existe un área de 20 m<sup>2</sup> con instalaciones de servicios básicos para poder implementar una lavandería. Se modificará las instalaciones actuales para la colocación de una lavadora semi-industrial con capacidad de 30 libras de carga.

La lavandería funcionara desde las 14 horas, debido a que es el horario de salida de huéspedes (check out).

La recolección y lavado de menaje estará a cargo de una camarera a quien realizara esta labor, establecida en un diagrama de flujo de proceso (Anexo N°6) que constara de las siguientes actividades:

- La camarera designada, procede a recolectar las sabanas, toallas y juegos de sabanas de las habitaciones desocupadas.
- La camarera designada, proceder a anotar en un formulario toda la información de las sabanas, toallas y juegos de sabanas recogidos, con sus respectivas cantidades y estado.
- La camarera asignada, entrega en administración el original del formulario con firma de responsabilidad.
- La camarera transporta al área de lavandería todo el menaje recogido.
- La camarera procede a entregar el menaje a la encargada de lavandería, para que verifique la información del formulario y firme la recepción del mismo.
- La camarera procede a entregar el formulario debidamente firmado, al encargado de recepción.

- La encargada de lavandería, separa los juegos de sábanas de una plaza y media; dos plazas y las toallas de acuerdo al color y textura.
- La encargada de lavandería procede al lavado del menaje, que puede durar de 2 a 3 horas de acuerdo a la cantidad de ropa recogida.
- La encargada de lavandería, verifica el estado del menaje lavado.
- La encargada de lavandería recoge y ordena el menaje.
- La encargada de lavandería transporta a recepción todo el menaje listo para ser utilizado.
- La encargada de lavandería entrega todo el menaje con la información disponible en el formulario sobre el estado de sábanas y toallas.
- El encargado de recepción, certifica la información del formulario de menaje.
- Se almacena en el cuarto blanco el menaje.

#### 4) Encuesta de satisfacción al cliente.

La utilización de esta herramienta, permitirá conocer la calidad en los servicios que ofrece Hotel Costa Brava. La información proporcionada y el análisis de los datos las encuestas, deberán ser revisados por la administración todos los meses con el objetivo de diseñar las estrategias necesarias que deben aplicarse en la mejora continua de los procesos con el fin de reducir los índices de insatisfacción de los huéspedes.

Para la elaboración de la encuesta, se realizarán tres preguntas que se son las siguientes: (Anexo N° 7).

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de Hotel Costa Brava?

a) Medios de comunicación:

Escrito, radial, internet.

b) Por recomendación.

Esta pregunta es fundamental para determinar los parámetros en los que se debe basar la estrategia de publicidad. Los resultados permitirán mejorar la difusión de la publicidad existente y enfocarse en los cuales deben aplicarse modificaciones.

2. ¿Cómo calificaría su estancia en Hotel Costa Brava?

a) Muy Buena.

b) Buena

c) Mala.

Esta interrogante permitirá medir el grado de satisfacción del huésped, con el objetivo de comprobar la característica principal Hotel Costa Brava el ambiente familiar que ofrece.

3. ¿Que no le agrado de Hotel Costa Brava?

a) El valor del hospedaje

b) Las instalaciones físicas del hotel.

c) La atención al cliente.

Con esta pregunta, obtendremos cuales son los correctivos que se aplicaran en los procesos y los requerimientos que deben ser tomados en cuenta para mejor la satisfacción del cliente.

La encuesta de satisfacción al cliente está compuesta de actividades para el desarrollo del diagrama de flujo de proceso que son las siguientes:  
(Anexo N° 8)

- El huésped se acerca a la recepción, para informar de su salida del hotel.

- La recepcionista procede a revisar la información concerniente sobre la habitación que se va a desocupar.
- La recepcionista entrega la encuesta, procediendo a explicar cuál es el motivo y la forma de cómo está diseñado el documento.
- El huésped procede a responder las tres preguntas que se encuentran en la encuesta.
- La recepcionista verifica que toda la información solicitada, esté debidamente contestada.
- La recepcionista escribe su nombre y la fecha de realización.
- La recepcionista solicita al huésped, que deposite el documento en el buzón de sugerencias que se encuentra instalado en recepción.
- La recepcionista agradece al huésped por participar de la encuesta.

##### 5) Servicio de alimentos y bebidas: Cafetería.

Basados en la Ley de Turismo, el servicio de alimentos y bebidas son las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y ventas de alimentos y/o bebidas para consumo además podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento.

El servicio que ofrecerá Hotel Costa Brava es de cafetería, denominado a aquellos establecimientos turísticos que mediante precio expenden alimentos y bebidas calientes o frías y cuya carta de oferta de productos esta predominada con la repostería y panificación. (Anexo N° 9).

El nombre comercial de la cafetería es “La Terraza”, la categoría con que se iniciara es de cuarta, con capacidad instalada para treinta y tres

personas que contara con cinco mesas de cuatro personas cada una, tres mesas para tres personas c/u y dos mesas para dos personas y se encontrara ubicada en la terraza del edificio que posee un área de 250 m<sup>2</sup>.

El nuevo servicio de cafetería que ofrece a sus huéspedes el hotel, crea un valor agregado muy importante permitiendo a nuestros clientes compartir en familia desayunos y servicios complementarios de alimentos y bebidas.

**\*Implementación.**

- Decoración: del área de 60m<sup>2</sup> incluye, contratación de un decorador, pintura del área y materiales.
- Mobiliario de cafetería: la compra de sillas y mesas de madera para la capacidad de treinta y tres clientes.
- Equipos de cocina: licuadoras, microondas, cocina de seis hornillas, refrigeradora tipo vitrina, waflera y exprimidor de frutas.
- Equipo de cafetería: ventiladores tipo tumbado, televisor LCD 42 pulgadas, equipo de sonido y extintor P.Q.S.
- Mantelería: todo lo que comprende manteles y servilletas de tela.
- Menaje: incluye cubertería, vajilla y cristalería.

**\*Horario de atención.**

Debido a que esta actividad es nueva para la administración, el servicio de bebidas y alimentos será exclusivo para los huéspedes del hotel y tendrá un horario de atención establecido de 7:00 am hasta 13 pm.

**Portafolio de Productos**

- **Café:** la preparación de un buen café es importante, para el buen funcionamiento de este negocio, debido a que la taza de café es la bebida con mayor aceptación en el mundo. La preparación y

presentación tendrá entre sus variantes el café americano, cappuccino y también el café con leche o en agua.

- Helados: solicitado como postre es muy nutritivo y al mismo tiempo digestivo. Las cafeterías generalmente tienen un buen surtido de distintos sabores.
- Batidos: son muy nutritivos y un producto típico de las cafeterías.
- Zumos frescos: los zumos naturales recién hechos de frutas u hortalizas frescas mantienen sus vitaminas intactas, es aconsejable beberse los zumos lo antes posible.
- Chocolate: bebida caliente que se sirve generalmente con leche y azúcar añadidos.
- Té y otras infusiones: bebidas calientes que se preparan mediante infusión de té, tila, manzanilla, etc.
- Desayunos: se presentarán variedades de acuerdo a las necesidades de los clientes teniendo como básico el desayuno americano compuesto de huevos, pan, jamón y jugo de naranja. Otra variedad de desayuno serán los platos típicos del sector como pescado asado con verde y encebollado de albacora.

El proceso de atención a los clientes en la cafetería está compuesta de actividades, para el desarrollo del diagrama de flujo de proceso son las siguientes: (Anexo N° 10)

- Los huéspedes se trasladan desde la habitación ocupada hasta la cafetería.
- El mesero verifica la estancia de los huéspedes en el hotel mediante la factura de hospedaje.
- El mesero determina, si existe disponibilidad de mesas.
- El mesero los guía, para que puedan tomar posesión de la mesa disponible que se encuentra numerada.
- Se procede a entregar el menú con todas las variedades de alimentos y bebidas que ofrece la cafetería.

- El mesero espera de 1 minuto a dos, para que los clientes elijan lo que deseen servirse de desayuno.
- Se toma la orden con el pedido realizado por los clientes.
- El mesero se dirige a la cocina con la orden de pedido.
- Se entrega al cocinero la orden con los alimentos y bebidas a servirse.
- El cocinero verifica el tipo de desayuno y bebidas solicitadas.
- El cocinero selecciona los ingredientes del pedido.
- El cocinero prepara los desayunos y bebidas solicitadas.
- El cocinero procederá a comunicarse con el mesero, para certificar que la orden se encuentra lista para servir en la mesa establecida.
- El mesero verifica si la orden esta completa.
- El mesero se traslada con el pedido a la mesa correspondiente.
- El mesero sirve los desayunos a cada uno de los clientes de la mesa.
- El mesero se retira de la mesa establecida y procede a entregar la orden al cajero de cafetería.
- El cajero de cafetería registra el pedido y se elabora factura.
- Cuando dispongan los clientes, se lleva la factura detallada con los respectivos valores.
- El cliente verifica los valores de la factura.
- El cliente procede a cancelar la factura por el servicio de cafetería.
- El cliente se retira de la cafetería.
- El mesero recoge el menaje correspondiente de la mesa utilizada.
- La administración dispone de la mesa desocupada, para los nuevos comensales.

## 6) Marketing.

Considerando el marco histórico, la implantación del plan de marketing es la herramienta fundamental para dar a conocer Hotel Costa Brava 1 estrella.

Las estrategias a implementarse permitirán posesionar ventajosamente en el mercado turístico y frente a la competencia, con el objetivo de obtener mejores ingresos económicos a los propietarios de Hotel Costa Brava. El departamento de marketing estará bajo la supervisión del gerente administrativo y la fuerza de venta compuesta por los recepcionistas de los diferentes turnos, quienes con su capacidad polivalente ofrecerán los servicios del Hotel a quienes visiten las instalaciones.

- Estrategia de Producto

Objetivo: Mantener la imagen corporativa en la percepción del cliente conservando siempre en vigencia factores como buen servicio y atención personalizada para satisfacer a cabalidad las necesidades del cliente.

Con diez años en el mercado turístico Costa Brava sigue innovando servicios y mejorando la calidad de los mismos, permitiendo obtener la preferencia de los huéspedes que visitan La Libertad. Para seguir manteniéndose dentro del mercado turístico se debe tomar en cuenta:

- Logotipo visible y estético.

El logotipo de Hotel Costa Brava elaborado por un profesional en publicidad, deberá ubicarse en cada uno de los pisos mediante la señalización que permitirá al huésped guiarse en que piso se encuentra y cuál es el número de habitación que le pertenece. También se ubicara en las áreas comunes como balcones, sala de espera y cafetería.

- Uniformes del talento humano.

La imagen corporativa de Hotel Costa Brava, se reforzara con la dotación de uniformes al talento humano que desarrolla sus labores en planta compuesto de camiseta tipo polo de color amarillo con el logo del hotel, pantalón azul, gorra azul y zapatos deportivos negro. (Anexo N° 11).

Para el talento humano que desarrolla sus labores en el área administrativa, el uniforme estará compuesto de camiseta polo color plomo con el logo del hotel, pantalón azul y calzado de vestir negro.

- Limpieza constante y ordenada.

Se mantendrá el esquema actual de limpieza que se realiza en las áreas comunes como balcones, escalera de acceso, sala de espera y recepción, que es dos veces al día en los horarios de 8:00h y 15:00h.

- Estrategia de Precio.

Objetivo: Establecer precios competitivos con descuentos especiales analizando constantemente la oferta y demanda de mercado para obtener una ventaja competitiva.

Una de las características especiales que posee Hotel Costa Brava es que la tarifa de hospedaje se mantiene vigente durante todo el año. Cuando son grupos grandes de huéspedes, la administración con el fin de que puedan disfrutar el servicio de hospedaje exclusivo que ofrecen sus instalaciones y el ambiente familiar, limita el hospedaje para otras personas que no formen parte del grupo, dándole al huésped la sensación de seguridad y tranquilidad para disfrutar su estadía en el hotel. En cuanto a la comparación de los precios de la competencia se pudo establecer que los valores de hospedaje que el hotel ofertara son más rentables por lo que tiene mayor beneficio para los clientes.

- Estrategias de Distribución

Objetivo: Proponer la creación de un call center con el fin de distribuir la información de los servicios que ofrece Hotel Costa Brava.

La creación del call center, permitirá determinar un sistema de distribución con la ayuda de los recepcionistas de turno quienes proveerán información detallada de los servicios que ofrece Hotel Costa Brava.

- Estrategias de Comunicación

Objetivo: Implementar una campaña de comunicación y promociones en prensa escrita, medios radiales, además de la utilización de trípticos y tarjetas de presentación, creando así una cadena de marketing para posicionarse dentro del mercado del hospedaje.

El relanzamiento de Costa Brava como Hotel Residencia de 1 estrella, requiere de la utilización de una encuesta que nos permita conocer cuáles son los medios de comunicación radial y escritos que más influyen en nuestra comunidad. (Anexo N ° 12)

Los resultados que se obtuvieron, permiten tomar la decisión acertada a la hora de poder contratar el medio de comunicación más idóneo para la campaña de publicidad que en primera instancia estará dirigida a la provincia de Santa Elena.

- Medios Radiales.

Con el fin de conocer cuáles son las radios más escuchadas por los habitantes de la provincia de Santa Elena, se realizaron dos preguntas:

1. ¿Qué noticiero de radio escucha usted?

Los resultados obtenidos nos permiten determinar que de 908 personas encuestadas se estableció el siguiente porcentaje: Record 10,01%, Náutica 10,76%, Playera 12,37%, Amor 44,78%, Otro 22,08%.

El resultado de la encuesta, sitúa a radio Amor con un 44,78% como la opción principal para colocar propagandas de difusión de Hotel Costa Brava 1 estrella.

## 2. ¿Qué emisora prefiere para escuchar música?

Los resultados obtenidos nos permiten determinar que de 908 personas encuestadas se estableció el siguiente porcentaje: Record 7,17%, Náutica 11,36%, Playera 9,13%, Amor 15,29%, La Chola 24,66%, Otras 32,38%.

Con 25% la chola es la radio preferida por la audiencia para escuchar música, en la que colocaremos propagandas para Hotel Costa Brava.

- Medios escritos.

Con el fin de conocer cuáles son los periódicos de circulación local preferidos por los habitantes de la provincia de Santa Elena, se realizó la siguiente pregunta:

## ¿Qué periódico lee Usted?

Los resultados obtenidos nos permiten determinar que de 908 personas encuestadas se estableció el siguiente porcentaje: El Litoral 12,88%, Centurión 12,11%, La Península 10,57%, La Primera 3,63%, Otros 60,79%.

El Litoral es un periódico de circulación quincenal que es el más leído con un porcentaje del 12,88% actualmente también se distribuye para la provincia de Manabí, lo que permitiría mayor cobertura para la publicidad de Hotel Costa Brava.

- Trípticos y tarjetas de presentación.

Los trípticos, tarjetas de presentación y las tarjetas de información conocidas como “habladores” serán ubicados en recepción y en cada una de las habitaciones con el objetivo de reforzar la imagen corporativa de de Hotel Costa Brava. Los diseños se elaboraran con los colores utilizados para promocionar el Hotel que son predominantemente el naranja y blanco. (Anexo N° 13)

**- Alternativa de Solución B:** Obtención de la categoría segunda de Hotel Residencia, 3 estrellas.

Para obtener la categoría segunda de Hotel Residencia 3 estrellas se establecerá seis campos de acción principales:

1) Estructura Organizacional.

Esta propuesta permitiría obtener la categoría la categoría segunda de Hotel Residencia 3 estrellas basadas en el instructivo para Categorizar Establecimientos Turísticos de acuerdo a la ley y su reglamento. Se debe destacar que las condiciones de calidad y características de las instalaciones son más exigentes con respecto a los otros distintivos o estrellas.

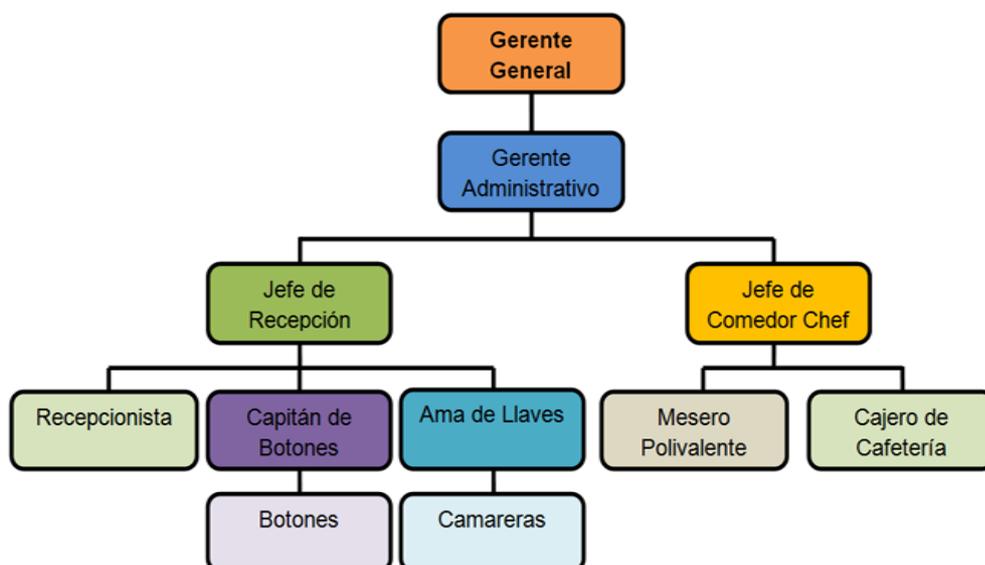
Basado en el reglamento general de actividades turísticas, obtendremos la denominación Hotel Residencia que es todo establecimiento hotelero, que mediante precio preste al público en general servicio de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. No podrá ofrecer servicios de comedor y tendrá un mínimo de 30 habitaciones. Los Hoteles Residencias deberán reunir las mismas

condiciones exigidas para los hoteles de su categoría, excepto en lo referente a los servicios de comedor, cocina y habitaciones.

Es necesario determinar que el tipo de estructura organizacional que se necesita aplicar en Hostal “Costa Brava” para obtener la categoría de hotel es la denominada lineal- funcional, debido a que de la organización lineal establece la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

La nueva estructura organizacional basada en la distribución del talento humano será de la siguiente manera: 1 Gerente General, 1 Gerente Administrativo, 2 Jefe de Recepción uno por cada turno que tendrá a su cargo: 2 recepcionista, 2 Capitán de botones con 2 Botones y 2 Ama de llaves con 4 camareras (2 por cada turno), además de 1 Jefe de Comedor con 1 Mesero Polivalente y 1 Cajero de Cafetería, teniendo un total de 19 personas como colaboradores de Hotel “Costa Brava”.

**GRAFICO N° 9**  
**ORGANIGRAMA HOTEL COSTA BRAVA 3 ESTRELLAS**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

## 2) Técnicas de capacitación.

La aplicación de la Norma Técnica Ecuatoriana del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) del Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el Sector Turismo, tiene como objetivo impulsar el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios del sector turístico para elevar la competitividad del Ecuador como destino de clase mundial.

### Ventajas:

- Contar con talento humano y capacidad polivalente, se reflejara en el servicio personalizado para cada huésped del Hotel Costa Brava.
- Los procesos internos entre los diferentes departamentos se realizaran con mejor eficiencia, debido a que el flujo de información y actividades compartidas permiten cumplir con lo programado por la gerencia general, eliminando los ceses de actividades en los meses de septiembre a octubre recuperando de esta manera un segmento importante de huéspedes dedicados a los negocios.

### Manual de funciones.

Se sugiere que las características de las actividades y funciones que desempeñen la gerencia general estén basadas en los siguientes parámetros:

-Gerencia General

Perfil: Ingeniería en Turismo, Ingeniero Industrial, y/o ramas afines.

Experiencia: 5 años en cargos similares.

Misión: máximo responsable de la prestación eficiente de los servicios y la plena satisfacción de los clientes y huéspedes a través de la aplicación de las políticas operativas e institucionales definidas y la administración de los recursos humanos y materiales de su área.

Función:

- Dirigir y evaluar la gestión del gerente administrativo, jefe de recepción y jefe de comedor bajo su dependencia.
- Fijación de pautas de coordinación aplicables por las áreas operativas bajo su dependencia, su seguimiento y control.
- Mantener los vínculos con organismos gubernamentales, medios y representantes del sector hotelero.
- Analizar el presupuesto general de la compañía y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
- Suministrar al Gerente de Administración los datos proyectados necesarios para la confección del presupuesto.
- Asistir a conferencias, banquetes y convenciones donde se requiera participación del hotel como institución.
- Representar y defender la posición del hotel en la Cámara de turismo a la que se adhiera.
- Autorización y justificación de horas extras según la política definida.
- La determinación de las necesidades estándar de insumos, materiales, recursos humanos y económicos de los departamentos a efectos de garantizar el mantenimiento operativo de los mismos.
- Participación en el proceso de definición de políticas generales para la institución.
- Realización de análisis de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes.

Las características de las actividades que se desempeñan en cada una de las áreas de trabajo desde la gerencia administrativa hasta las camareras, estarán basadas en la Norma Técnica Ecuatoriana del Instituto ecuatoriano de normalización (INEN) del Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el Sector Turismo, cuyo objetivo es impulsar el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios del sector turístico para elevar la competitividad del Ecuador como destino de clase mundial.

-Administrador de Empresas de Alojamiento. NTE INEN 2450:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

5.1.1 El administrador de empresas de alojamiento debe:

5.1.1.1 Planificar objetivos y estrategias:

- a) Establecer objetivos, metas, estrategias y políticas para la gestión y desempeño de la empresa;
- b) definir necesidades y prioridades para la disposición y optimización de recursos humanos y económicos;
- c) planear y desarrollar nuevos productos y procesos;
- d) indicar las necesidades de inversión;
- e) establecer cronogramas, plazos y presupuestos;
- f) establecer segmentos de mercado.

5.1.1.2 Establecer estrategias y acciones de mercadeo (marketing):

- a) Investigar y analizar tendencias del mercado;
- b) definir objetivos y metas periódicas;
- c) analizar la participación de la empresa en el mercado, tasa de ocupación hotelera, promedio diario y flujo de venta de productos y servicios;

- d) definir política de precios;
- e) promover las ventas;
- f) construir y mantener la imagen de la empresa de alojamiento;
- g) identificar oportunidades de mejora y buscar nuevos mercados;
- h) determinar perfil de los clientes;
- i) determinar datos de los clientes para la generación de estadísticas;
- j) negociar y establecer acuerdos y alianzas comerciales.

#### 5.1.1.3 Analizar y evaluar resultados para proponer acciones:

- a) Analizar resultados y evaluar cumplimiento de metas, objetivos y estándares de calidad definidos;
- b) controlar costos;
- c) analizar proyecciones financieras;
- d) analizar índices estadísticos de productividad y rentabilidad;
- e) determinar el flujo de informaciones;
- f) analizar resúmenes gerenciales contables, financieros, patrimoniales y de personal;
- g) desarrollar y supervisar acciones correctivas y verificar su eficacia.

#### 5.1.1.4 Alcanzar objetivos esperados:

- a) Lograr la máxima rentabilidad;
- b) mantener el valor comercial del hotel;
- c) aumentar la proyección de desarrollo en el mercado;
- d) impulsar nuevos negocios;
- e) mantener información sobre nuevas tecnologías y todos los aspectos del establecimiento, del objeto del negocio y afines;
- f) representar a la empresa en eventos y en la comunidad;
- g) establecer y mantener una red de contactos con asociaciones, sindicatos, instituciones públicas y privadas;
- h) trabajar en alianza con empresas del sector;
- i) participar en las soluciones de conflictos laborales y judiciales;
- j) elaborar resúmenes e informes escritos y orales;

- k) participar en la definición y administración de contratos y acuerdos;
- l) asegurar el cumplimiento de las leyes y legislaciones en todas las esferas.

5.1.1.5 Velar por la seguridad y mantenimiento del establecimiento:

- a) Planear, organizar e implementar reformas y mejoras;
- b) definir y aplicar procedimientos de seguridad;
- c) promover el entrenamiento para emergencias;
- e) monitorear la condición de uso de muebles, decoración, equipos y utensilios;
- f) implementar procedimientos de prevención de fraude y transgresión contra el establecimiento, los huéspedes, funcionarios y colaboradores.

5.1.1.6 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Analizar resúmenes de investigación de satisfacción, sugerencias, reclamos y proporcionar recursos para gestionar mejoras;
- b) mantener contacto permanente con el cliente;
- c) supervisar y chequear los servicios y atenciones dispuestas al huésped;
- d) controlar estándares de calidad;
- e) establecer políticas de seguridad y privacidad para el cliente;
- f) reorientar el proceso y procedimiento que eleve la calidad del servicio prestado al cliente.

5.1.1.7 Liderar el equipo humano de trabajo:

- a) Incentivar la cooperación, la participación y el compromiso de sus colaboradores;
- b) desarrollar acciones motivadoras;
- c) brindar un buen ambiente físico y humano de trabajo;
- d) definir criterios para la administración del equipo humano de trabajo;
- e) promover el entrenamiento continuo del personal de las diversas áreas;
- f) establecer una política de remuneración e incentivo;

- g) estimular el desarrollo del equipo humano de trabajo;
- h) promover cambios orientados a la consecución de los objetivos;
- i) solucionar diferencias entre los colaboradores.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El administrador de empresas de alojamiento, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Procesos y procedimientos administrativos y contables;
- b) técnicas de definición de precios, productos y servicios;
- c) técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo;
- d) procesos de mejora continua;
- e) técnicas de negociación y administración de contratos;
- f) vocabulario técnico del segmento turismo y hospitalidad;
- g) aspectos laborales legales, comerciales, tributarios, fiscales, de salud, de seguridad, sociales y ambientales, relacionados a la administración hotelera;
- h) técnicas de liderazgo y jefatura;
- i) métodos de evaluación de desempeño de personal;
- j) tipos, estructura y funcionamiento de los establecimientos de alojamiento;
- k) técnicas de mercadeo.

### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Planificación de corto y largo plazo;
- b) toma de decisiones;
- c) raciocinio numérico aplicado a negocios;
- d) raciocinio lógico verbal para entender y comunicarse de manera clara y articulada, en forma oral y escrita;
- e) interpretación del lenguaje corporal.

### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Innovador. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.
- b) Perseverante. Se ajusta a plazos acordados, completa las tareas, constante para cumplir con la rutina, le gustan los programas definidos.
- c) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- e) Previsor. Planificador, programa con antelación, disfruta fijando objetivos, proyecta tendencias y planea proyectos.
- f) Orientado al cambio. Goza haciendo nuevas cosas, acepta cambios, busca la variedad.

- Jefe de Recepción. NTE INEN 2447:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El jefe de recepción debe:

##### 5.1.1.1 Organizar el trabajo:

- a) Elaborar cronogramas y horarios de trabajo;
- b) definir prioridades para atender las solicitudes especiales;
- c) programar la llegada y salida de huéspedes;
- d) organizar operaciones para temporadas y eventos;
- e) establecer estándares de tiempo y calidad para servicios y productos;
- f) establecer y revisar métodos y procedimientos operacionales;
- g) determinar los equipos necesarios para operar en la recepción, telefonía y portería;
- h) definir o revisar productos;
- i) realizar seguimiento del desempeño del equipo de trabajo;
- j) delegar responsabilidades a cada colaborador del equipo de trabajo;

- k) establecer tarifas y utilización de las mismas;
- l) trabajar con inventario de acuerdo a la ocupación.

#### 5.1.1.2 Coordinar el servicio:

- a) Organizar los equipos de trabajo por turnos;
- b) proveer de recursos necesarios al equipo y controlar las zonas de almacenamiento;
- c) orientar al equipo sobre atenciones especiales, privacidad del huésped, seguridad y emergencias;
- d) asegurar que el servicio sea ejecutado conforme a las políticas y estándares mínimos de calidad.

#### 5.1.1.3 Vincularse con servicios externos:

- a) Establecer acuerdos con taxis, hoteles, rentadoras de vehículos, restaurantes, centros comerciales y almacenes, para atender las demandas de los clientes.

#### 5.1.1.4 Controlar transacciones:

- a) Controlar al auditor en la supervisión del trabajo de caja;
- b) investigar discrepancias en reservas;
- c) realizar informes estadísticos y demás reportes solicitados por gerencia.

#### 5.1.1.5 Solucionar problemas con huéspedes:

- a) Resolver problemas sobre exceso de contratación (overbooking), aumento de la categoría del servicio entregado (up grade), disminución de la categoría del servicio entregado (down grade) y reserva confirmada que no se presentó (no show);
- b) resolver problemas de pago y descuentos;
- c) atender a huéspedes insatisfechos o con problemas de comportamiento en el uso de las instalaciones del establecimiento, en coordinación con el departamento de seguridad.

5.1.1.6 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Proporcionar servicio personalizado a grupos, clientes importantes (VIP) o clientes con necesidades especiales;
- b) solucionar las quejas y reclamos del cliente e identificar sus causas, aplicar acciones correctivas y preventivas y promover mejoras;
- d) verificar el cumplimiento de las expectativas de los clientes respecto al servicio otorgado;
- e) supervisar que el servicio entregado sea igual al servicio ofertado.

5.1.1.7 Cuidar la imagen de la organización:

- a) Asegurar que la apariencia del personal de recepción esté acorde con las políticas del establecimiento;
- b) asegurar un ambiente acorde a las actividades del establecimiento;
- c) dar cumplimiento a los aspectos legales.

5.1.1.8 Liderar al equipo humano de trabajo:

- a) Seleccionar profesionales cuyo perfil vaya de acuerdo con el cargo;
- b) mantener la disciplina del equipo;
- c) dar solución a conflictos y problemas;
- d) establecer un ambiente de trabajo cooperativo y productivo;
- e) capacitar y dar ejemplo para asegurar el desarrollo profesional del equipo;
- f) evaluar el desempeño de sus colaboradores;
- g) orientar y motivar el auto desarrollo del personal;
- h) asegurar el seguimiento de las tareas iniciadas en turnos anteriores;
- i) evaluar el desarrollo humano y personal del equipo de trabajo.

5.1.1.9 Mantener relación con otros departamentos:

- a) Resolver cuestionamientos operacionales o discrepancias entre los funcionarios de su departamento;
- b) coordinar secuencia e interacción de los procesos o actividades con todos los departamentos del establecimiento.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El jefe de recepción, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Técnicas de organización y planificación de cronogramas de trabajo para días normales y feriados; definición de tiempos y calidad de servicio;
- b) desarrollo de procedimientos operacionales;
- c) técnicas de liderazgo, jefatura; coordinación y supervisión de personas;
- d) métodos para evaluar el desempeño del equipo humano de trabajo;
- e) control adecuado de higiene personal;
- f) reglas de etiqueta y protocolo;
- g) tipo, estructura y funcionamiento de las empresas de alojamiento, funciones y responsabilidades de los diversos servicios de la empresa de alojamiento;
- h) programas básicos de computación e internet; sistemas informáticos aplicados;
- i) transacciones monetarias y manejo de tarjetas de crédito;
- j) relaciones humanas, técnicas de manejos de conflictos;
- k) elaboración de planes, presupuestos y gráficos estadísticos para análisis y control;
- l) información turística del área y de la región;
- m) técnicas de venta y servicio al cliente;
- n) técnicas de tarifación.

### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Lectura y escritura clara para la elaboración de informes gerenciales;
- b) memoria de corto y largo plazo;
- c) rapidez en solución de problemas, principalmente relacionados a la atención al cliente.

### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- b) Democrático. Anima a los demás a expresar sus opiniones, consulta, escucha y toma en cuenta a los demás.
- c) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- d) Previsor. Planificador, programa con antelación, disfruta fijando objetivos, proyecta tendencias y planea proyectos.
- e) Innovador. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.
- f) Razonador con datos. Le gusta trabajar con datos, se basa y actúa sobre hechos, goza midiendo y evaluando.

- Recepcionista. NTE INEN 2429:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El recepcionista debe:

##### 5.1.1.1 Registrar el ingreso del huésped (check in):

- a) Verificar los datos de reserva, llenar la ficha de ingreso, libro o registro;
- b) asistir al huésped en el llenado de la ficha del registro;
- c) comprobar la veracidad de los datos recibidos;
- d) acordar sobre la forma de pago;
- e) entregar la llave al huésped;
- f) cumplir con los procedimientos de seguridad del establecimiento;
- g) informar sobre los servicios y horarios del establecimiento;
- h) recibir a los clientes importantes (VIP), a los clientes con necesidades especiales.

##### 5.1.1.2 Controlar el acceso a las habitaciones:

- a) Entregar, recoger y controlar la llave de la habitación;

b) registrar el acceso de visitantes.

#### 5.1.1.3 Apoyar al huésped:

- a) Entregar información sobre la ciudad, el establecimiento y sus servicios;
- b) aclarar dudas al huésped sobre cambios de moneda extranjera;
- c) informar al huésped sobre condiciones de seguridad, precios, tarifas y horarios;
- d) brindar la información sobre transporte y servicio de emergencia médica.

#### 5.1.1.4 Efectuar los procesos de salida del huésped (check out):

- a) Presentar la cuenta del huésped con el detalle de los gastos efectuados;
- b) recibir el pago de acuerdo a las condiciones de reserva efectuada;
- c) verificar la firma autorizada;
- d) confirmar los datos para efecto de la correspondencia;
- e) averiguar la satisfacción del huésped durante su estadía;
- f) despedir al huésped de modo que se comprometa su fidelidad hacia el establecimiento;
- g) agilizar el proceso de facturación y salida de los huéspedes en grupo, (check out);
- h) coordinar el servicio de traslado de pasajeros a su destino (transfer out) u otro servicio de transporte requerido.

#### 5.1.1.5 Coordinar el trabajo con el equipo humano de recepción:

- a) Orientar al botones;
- b) prever junto con el personal de caja posibles conflictos en la salida de huéspedes (check out) o de grupos;
- c) avisar a los departamentos involucrados sobre los procedimientos de llegada para los clientes importantes (VIP) o con necesidades especiales;

- d) preparar el sector de apoyo para la atención del servicio a los clientes importantes (VIP) o con necesidades especiales;
- e) coordinar y controlar el inventario de materiales del área de trabajo.

5.1.1.6 Operar equipos de recepción:

- a) Operar computador, impresora, teléfono, central telefónica, tarifador de llamadas, fax, calculadora, máquina de tarjeta de crédito, alarma, equipo de emergencia e incendio.

5.1.1.7 Actualizar los sistemas administrativos:

- a) Ayudar en el cierre de caja y controlar la caja chica;
- b) mantener controlado el status de las habitaciones;
- c) proponer soluciones para los problemas frecuentes.

5.1.1.8 Actuar como nexo entre los huéspedes y los otros departamentos del establecimiento:

- a) Recibir pedidos de los huéspedes y transmitirlos a los responsables del servicio en el establecimiento en el menor tiempo requerido;
- b) dejar constancia escrita de los pedidos realizados a otros departamentos;
- c) monitorear el estado de los pedidos y tomar las previsiones para resolver los posibles problemas;
- d) anotar y entregar mensajes y encomiendas destinadas a los huéspedes;
- e) prever y organizar el transporte del equipaje.

5.1.1.9 Velar por la seguridad y privacidad del huésped y del establecimiento:

- a) Garantizar la privacidad en la entrega de información;
- b) controlar el acceso de los huéspedes;
- c) observar anomalías que produzcan posibles problemas;
- d) operar sistemas de alarma, radio transistor o intercomunicador;

- e) solicitar referencias a personas sospechosas;
- f) formar parte de una de las brigadas de emergencia.

#### 5.1.1.10 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Anticiparse a las necesidades del cliente;
- b) aproximarse al cliente sin necesidad de ser llamado;
- c) solicitar opiniones sobre productos y servicios.

#### 5.1.1.11 Cuidar de la apariencia personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

#### 5.1.1.12 Mantener relación con otros departamentos:

- a) Coordinar tareas con otros departamentos para la gestión y la entrega de servicios solicitados por los huéspedes;
- b) apoyar en la entrega de información sobre eventos o situaciones que se estén desarrollando en los diferentes ambientes del establecimiento;
- c) dar soluciones efectivas a conflictos presentados.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El recepcionista, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Dominio del sistema tarifario;
- b) procesos de ingreso (check in) y salida (check out) del huésped;
- c) procedimientos de seguridad relacionados con el control de acceso a las habitaciones y demás áreas de circulación social;
- d) servicios de hotelería, funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento;

- e) procedimientos básicos de telefonía, incluyendo manejo de códigos para llamada de larga distancia nacional e internacional, tarifas a cobrar, horarios con descuento, posibilidades de uso celular no local, números de teléfono útiles en caso de emergencia y uso de la guía telefónica;
- f) términos técnicos de hotelería relativos a la recepción;
- g) medios de acceso a información de servicio de atractivos turísticos, lugares para comprar, sus condiciones de seguridad, costos, horarios y reservas;
- h) requisitos de higiene personal;
- i) reglas de etiqueta y protocolo;
- j) relaciones humanas;
- k) manejo de hojas de cálculo, procesador de palabras e internet;
- l) contabilidad general;
- m) husos horarios;
- n) manejo de pagos en cheque, efectivo, tarjeta de crédito u otros;
- o) primeros auxilios básicos.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Debatir afablemente en discusiones;
- b) lectura y escritura, con capacidad de comunicación oral simple, de forma sintética y caligrafía legible;
- c) comunicación verbal clara y articulada, inclusive por teléfono, con manejo de gramática y vocabulario adecuados;
- d) predisposición para integrarse al trabajo en equipo;
- e) obtención de la cooperación de colegas y de otros sectores;
- f) interpretación de lenguaje corporal;
- g) comprensión de las necesidades del cliente;
- h) tener la capacidad para dar prioridades al huésped;
- i) capacidad de relacionarse con los clientes;
- j) capacidad para realizar una evaluación completa de la situación antes de tomar una decisión.

### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Innovador. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.
- b) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- c) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

- Botones. NTE INEN 2431:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El botones debe:

##### 5.1.1.1 Controlar, recibir y atender al cliente en la entrada:

- a) Ayudar a bajar del vehículo al cliente;
- b) dar la bienvenida y abrir la puerta del establecimiento;
- c) adquirir información sobre la existencia de reservación;
- d) facilitar información;
- e) guiar al cliente al área requerida;
- f) ayudar al cliente con necesidades especiales, niños y ancianos;
- g) cargar el equipaje de los clientes.

##### 5.1.1.2 Acompañar al huésped:

- a) Acomodar al huésped en la habitación;
- b) mostrar los servicios de la habitación y las características del establecimiento;
- c) enseñar el funcionamiento del aire acondicionado, manejo de la caja fuerte en la habitación, servicio telefónico, voltaje, carta menú, servicio a la habitación (room service), minibar, almohadas, toallas extras y demás equipamientos de la habitación.

5.1.1.3 Atender al huésped en la salida:

- a) Revisar y mantener registros en el libro de novedades;
- b) sugerir al huésped que vuelva a revisar su equipaje antes de salir del establecimiento;
- c) transportar el equipaje;
- d) asegurar que la salida del huésped esté liberada;
- e) llamar a un taxi o solicitar el carro al valet parking;
- f) abrir la puerta y ayudar al huésped a acomodarse en el vehículo;
- g) acomodar el equipaje en el vehículo;
- h) cerrar la puerta, anotar la placa, solicitar el ticket de estacionamiento;
- i) agradecer por la preferencia otorgada al establecimiento, invitarlo a regresar y despedirse.

5.1.1.4 Controlar la entrada y salida de equipaje:

- a) Identificar el equipaje en la entrada;
- b) transportar, etiquetar y guardar el equipaje en el área de custodia de equipaje;
- c) retirar equipaje de la habitación y entregar al cliente;
- d) confirmar y registrar la salida de equipaje.

5.1.1.5 Cuidar del parqueo del vehículo:

- a) Llenar boleto de parqueo;
- b) instruir a la persona encargada de estacionar, parquear y retirar vehículo (valet parking);
- c) guardar y entregar llave.

5.1.1.6 Recibir y distribuir correspondencia:

- a) Recibir y clasificar la mensajería y correspondencia;
- b) confirmar la dirección de la correspondencia;
- c) distribuir la correspondencia de clientes internos y externos;
- d) registrar en el libro correspondiente o en el computador;
- e) devolver la correspondencia no entregada.

5.1.1.7 Apoyar al cliente:

- a) Proveer información básica sobre los servicios del establecimiento, custodia de equipaje, estacionamiento, horario de funcionamiento de los diferentes ambientes del establecimiento;
- b) entregar información sobre acontecimientos turísticos que se desarrollen en la localidad fuera del establecimiento;
- c) apoyar al departamento de alimentos y bebidas con el servicio a la habitación (room service);
- d) recoger y guardar objetos olvidados;
- e) realizar pequeñas compras;
- f) recibir y direccionar recados.

5.1.1.8 Velar por la privacidad y la seguridad del cliente y del establecimiento:

- a) Asegurar la privacidad al otorgar información acerca de los clientes;
- b) guiar el acceso del cliente a las diferentes áreas permitidas del establecimiento;
- c) actuar como observador y comunicar de las anomalías que pueden ocasionar problemas;
- d) estar atento a las personas con actitud sospechosa;
- e) cuidar de los objetos y equipos al interior del establecimiento;
- f) aplicar procedimientos de seguridad en caso de sospecha o constatación de emergencia;
- g) aplicar primeros auxilios básicos.

5.1.1.9 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Investigar la satisfacción del cliente;
- b) dar trámite a las quejas de clientes;
- c) recibir pedidos del cliente y transmitirlos al responsable del servicio;
- d) informar sobre el progreso del pedido.

5.1.1.10 Cuidar de su apariencia personal:

- a) Cuidar de su higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia;
- b) mantener una postura correcta permanentemente.

#### 5.1.1.11 Apoyar al equipo humano de trabajo:

- a) Ayudar en la organización del equipo de trabajo;
- b) realizar la limpieza e higienización de la portería;
- c) localizar al huésped en las dependencias del establecimiento;
- d) apoyar al servicio de camarera, lavandería, recepción, alimentos y bebidas;
- e) notificar necesidades de arreglo y reparación al área de mantenimiento.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El botones, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Servicios de hotelería, conocimiento de las funciones generales de cada área de un establecimiento de alojamiento;
- b) procedimientos en caso de emergencias;
- c) primeros auxilios básicos;
- d) requisitos de higiene personal;
- e) nociones de comportamiento humano;
- f) técnicas de servicio al cliente;
- g) vocabulario técnico aplicado al cargo o departamento.

### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Lectura y escritura clara para anotación en el libro de novedades y llenado de formularios;
- b) comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;

- c) integración para ejecutar trabajo en equipo;
- d) interpretación ágil y rápida del lenguaje corporal, en particular gestual;
- e) memoria de corto y largo plazo;
- f) resolución de problemas bajo presión;
- g) condición física para transportar peso, permanecer en pie o en actividad durante la jornada de trabajo;
- h) coordinación motora para transportar y manipular objetos;
- i) capacidad para identificar un pedido o llamado.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- b) Discreto. Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.
- c) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- d) Persuasivo. Buen vendedor de ideas a los demás, cambia las opiniones de otros, negociador.
- e) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- f) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido;

- Ama de Llaves. NTE INEN 2430:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El ama de llaves debe:

##### 5.1.1.1 Planificar el trabajo de su departamento:

- a) Elaborar los cronogramas de trabajo con los colaboradores del departamento, para el lavado de cortinas, alfombras, cobijas, cubrecamas, retoque de muebles o limpieza profunda de las habitaciones;
- b) definir o revisar métodos y procedimientos operacionales;
- c) definir prioridades para atender solicitudes especiales y programación de llegada y salida de huéspedes;
- d) organizar la operación en las temporadas y los eventos especiales;
- e) establecer patrones de tiempo y especificaciones de calidad para la entrega de los servicios y los productos;
- f) establecer el equipo de personas necesario para el ordenamiento, limpieza y servicios generales.

#### 5.1.1.2 Organizar, capacitar y supervisar al equipo humano de trabajo:

- a) Mantener la disciplina y asegurar los estándares de presentación personal;
- b) solucionar problemas y conflictos;
- c) establecer un ambiente de trabajo cooperativo, comprometido, optimista y productivo;
- d) evaluar el desempeño del equipo humano de trabajo;
- e) orientar y motivar para el auto desarrollo y el trabajo en equipo;
- f) capacitar y asegurar la competencia del equipo;
- g) generar un programa de capacitación continua en los diferentes procesos, políticas o estándares;
- h) proveer al equipo la información actualizada del establecimiento como horarios, eventos especiales, servicios;
- i) asegurar la continuidad de las acciones iniciadas en turnos anteriores.

#### 5.1.1.3 Coordinar los servicios realizados por el equipo de trabajo:

- a) Distribuir los implementos de los equipos de trabajo;
- b) supervisar el ordenamiento e inspeccionar el estado de las diferentes áreas de trabajo;

- c) prever el material y lugar de almacenamiento en cada área y supervisar el control de inventarios en estas áreas;
- d) orientar sobre atenciones especiales, privacidad del cliente, seguridad y emergencias;
- e) asegurar que los servicios sean ejecutados conforme a los estándares mínimos de calidad;
- f) monitorear el estado de las habitaciones durante la llegada, ocupación hotelera y salida de huéspedes.

#### 5.1.1.4 Contratar y supervisar servicios de terceros:

- a) Identificar la necesidad de contratar servicios externos, como jardinería, desinfección, fumigación, lavado de alfombras y cortinas;
- b) identificar y seleccionar proveedores de productos y servicios;
- c) analizar propuestas y presupuestos;
- d) contratar, fiscalizar y aprobar la calidad del servicio.

#### 5.1.1.5 Administrar materiales a su cargo:

- a) Seleccionar y definir los niveles de inventario y orientar su uso;
- b) inventariar el material de limpieza, menaje, material de reposición de las habitaciones;
- c) definir la cantidad y el tipo del mobiliario de reserva;
- d) definir la cantidad y el tipo de máquinas y equipos de lavandería y limpieza;
- e) establecer políticas de uso y consumo de productos y materiales;
- f) controlar el consumo de productos y materiales para evitar el desperdicio.

#### 5.1.1.6 Diseñar y mantener la decoración de los diferentes ambientes a su cargo:

- a) Solicitar la adquisición de artículos de decoración;
- b) sugerir arreglos florales;
- c) escoger la ropa de cama, baño y mesa;

d) establecer políticas de decoración de acuerdo al ambiente, a la temporada o al evento.

5.1.1.7 Operar los equipos relacionados con su actividad:

- a) Operar equipos y aparatos de uso común en las habitaciones y en el servicio de limpieza, higienización y ordenamiento;
- b) operar computador.

5.1.1.8 Asegurar la satisfacción del huésped:

- a) Asegurar que el servicio otorgado esté en conformidad con lo ofertado;
- b) atender e interpretar las quejas y reclamos del huésped;
- c) identificar y solucionar las causas de insatisfacción y promover mejoras;
- d) coordinar la devolución de los objetos olvidados por el huésped.

5.1.1.9 Interactuar con los demás departamentos:

- a) Informar la condición de las habitaciones y pedidos especiales del huésped;
- b) participar en la definición de procedimientos de eventos, para clientes importantes (VIP) y huéspedes con necesidades especiales;
- c) coordinar con el departamento de mantenimiento, las reformas, servicios o reparaciones en las habitaciones o áreas sociales;
- d) actuar conjuntamente con el departamento de seguridad, recepción u otros en situaciones de emergencia;
- e) coordinar con el departamento de alimentos y bebidas la entrega de los servicios a los huéspedes en la habitación.

5.1.1.10 Apoyar a la gestión del negocio:

- a) Participar en la implementación de programas de mejora;
- b) controlar resultados operacionales y presupuestarios de su departamento.

5.2 Competencia

5.2.1 El ama de llaves, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Técnicas de elaboración de presupuestos, cronogramas, horarios de trabajo y eventos especiales;
- b) desarrollo de procedimientos operacionales;
- c) técnicas de liderazgo y jefatura; coordinación y supervisión de personal; métodos de validación de profesionales y equipos;
- d) legislación laboral y comercial aplicable a contratos de prestación de servicios y a técnicas de negociación de contratos;
- e) técnicas de manejo de inventarios, control, almacenamiento y establecimiento de punto de reposición de materiales;
- f) técnicas para limpieza, higienización y ordenamiento aplicables a empresas de alojamiento y operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones;
- g) servicios de hotelería; funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento;
- h) técnicas de servicio al cliente;
- i) técnicas básicas de decoración, manejo de volúmenes, manejo del color;
- j) requisitos para trabajo en equipo.

5.2.1.2 Habilidades:

- a) Capacidad de argumentar con lógica verbalmente o por escrito;
- b) tomar decisiones complejas, individualmente o conjuntamente con otras personas;
- c) cálculos matemáticos y elaboración de planillas y gráficos para análisis y control;
- d) lectura y escritura clara para elaboración de informes gerenciales;

e) planificación de corto plazo, de acuerdo con recomendaciones estratégicas.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

a) Innovador. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.

b) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.

c) Práctico. Con los pies en la tierra, con sentido común, le gusta reparar cosas.

d) Controlador. Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

e) Democrático. Anima a los demás a expresar sus opiniones, consulta, escucha y toma en cuenta a los demás.

f) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

- Camarera de Pisos. NTE INEN 2432:08

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 La camarera de pisos debe:

##### 5.1.1.1 Limpiar, asear y ordenar las habitaciones:

a) Barrer, aspirar, lavar, pulir, remover manchas simples de sanitarios, pisos, minibar, ventanas, paredes, muebles, espejos, cuadros, barrederas, equipos y demás elementos de la habitación y área social, aplicando procedimientos o estándares mínimos.

##### 5.1.1.2 Adecuar la habitación para recibir al huésped:

a) Limpiar íntegramente la habitación;

b) realizar el montaje de cama extra o cuna;

- c) poner o retirar elementos extras;
- d) arreglar y ordenar menaje de acuerdo con los requerimientos del huésped;
- e) coordinar con el departamento de recepción y alimentos y bebidas atenciones especiales a huéspedes;
- f) coordinar con el departamento de reservas el estado de las habitaciones.

#### 5.1.1.3 Inspeccionar el estado de una habitación:

- a) Hacer inspección visual de la apariencia y calidad después de la finalización del servicio de ordenamiento y limpieza;
- b) confirmar el consumo de minibar;
- c) confirmar la integridad de las instalaciones, el abastecimiento de agua en el baño, la ausencia de algún elemento que perjudique la presentación final de la habitación.

#### 5.1.1.4 Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación:

- a) Verificar el funcionamiento de interruptores, luz, televisión, radio, teléfono, control remoto, TV, aire acondicionado, ventana, puerta, gaveta, ducha, televisión por cable, radio despertador, visillo, cortina pesada (blackout), persianas, caja de seguridad u otros;
- b) detectar la presencia de insectos, olores y ruido excesivo.

#### 5.1.1.5 Ordenar la habitación ocupada:

- a) Arreglar la habitación;
- b) retirar el menaje de servicio a la habitación (room service);
- c) hacer la cama, reponer las toallas, sábanas y otros elementos de lencería o menaje;
- d) reabastecer el minibar;
- e) mantener en orden las pertenencias del huésped.

#### 5.1.1.6 Efectuar controles y registros:

- a) Contar, revisar y clasificar la ropa de habitación para su envío a la lavandería;
- b) controlar y registrar consumo de minibar, productos extras, fecha de caducidad y conservación del producto;
- c) registrar la cantidad de huéspedes por habitación y novedades;
- d) recoger y registrar objetos olvidados;
- e) hacer inventario de cada habitación y de la bodega de piso.

#### 5.1.1.7 Operar equipos de trabajo:

- a) Operar la aspiradora, enceradora, radio transistor y aparatos de uso del huésped como televisión, control remoto, aire acondicionado, secador de cabello, minibar;
- b) equipar y maniobrar el carro de apoyo.

#### 5.1.1.8 Brindar información del establecimiento al huésped:

- a) Brindar información acerca de los horarios, actividades del establecimiento y los servicios que se generan en los diferentes ambientes;
- b) direccionar al huésped con el departamento responsable de solucionar sus inquietudes.

#### 5.1.1.9 Actuar como nexo entre el huésped y otros departamentos del establecimiento:

- a) Recibir, tramitar y hacer seguimiento de los requerimientos del huésped en relación a otros ambientes o sectores del establecimiento.

#### 5.1.1.10 Velar por la seguridad y privacidad del huésped:

- a) Notificar al departamento de seguridad el acceso de personas ajenas;
- b) observar flujo y tipo de equipaje;
- c) comunicar a la administración anomalías de comportamiento o uso indebido de las habitaciones por parte del huésped;

- d) garantizar confidencialidad sobre los hábitos e información del huésped;
- e) trabajar conjuntamente con su jefatura y departamento de seguridad para solventar cualquier situación conflictiva.

#### 5.1.1.11 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Transformar el ambiente en un lugar agradable para el huésped;
- b) hacer la cobertura de la habitación;
- c) atender situaciones incómodas;
- d) atender solicitudes y quejas del huésped;
- e) atender recomendaciones para el cliente importante (VIP) o con necesidades especiales;
- f) escuchar y comunicar al supervisor las impresiones y opiniones del huésped;
- g) realizar las tareas de limpieza sin perturbar la estadía del huésped.

#### 5.1.1.12 Cuidar de la apariencia personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia;
- b) utilizar trato formal y conducta discreta.

#### 5.1.1.13 Mantener la comunicación con los demás departamentos:

- a) Coordinar actividades relacionadas con otras áreas.

## 5.2 Competencia

5.2.1 La camarera de pisos, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo aplicables a instalaciones y equipos de uso común en habitaciones y áreas sociales;

- b) técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos;
- c) requisitos de higiene personal y seguridad en el trabajo;
- d) operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones;
- e) procedimientos para asegurar la privacidad y seguridad del huésped;
- f) servicios de hotelería; funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento;
- g) rutinas de lavandería y mantenimiento preventivo;
- h) procedimientos de manejo de mini bares;
- i) manejo de formularios.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- b) lectura y escritura clara para llenado de formularios y registros de novedades simples;
- c) tomar decisiones rápidas bajo presión;
- d) comunicarse claramente de manera verbal;
- e) manipular objetos con firmeza y coordinación motriz.

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Práctico. Con los pies en la tierra, con sentido común, le gusta reparar las cosas.
- b) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- c) Tradicional. Preserva los métodos bien establecidos, prefiere la ortodoxia, disciplinado y convencional.
- d) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) Discreto. Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.
- f) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

- Jefe de Comedor. Chef. NTE INEN 2442:08.

## 5. Requisitos

### 5.1 Resultados Esperados

#### 5.1.1 El chef de cocina debe:

##### 5.1.1.1 Planificar y controlar la cocina:

- a) Efectuar investigación de mercado y evaluar nuevos productos y proveedores;
- b) definir metas de productividad;
- c) realizar control de aprovechamiento y desperdicio, controlar manipulación, acondicionamiento y desecho de la basura;
- d) analizar reportes, estadísticas y desempeño de la cocina;
- e) buscar la mayor rentabilidad para el negocio;
- f) cuidar equipos, maquinaria e instalaciones;
- g) solicitar servicios de mantenimiento.

##### 5.1.1.2 Elaborar programación de la cocina:

- a) Mantener al día información sobre la demanda del servicio para la planificación de la producción;
- b) programar y distribuir el trabajo y el personal necesario para la realización del servicio de la cocina;
- c) elaborar horarios de trabajo normal y en situación especial o emergente;
- d) verificar la disponibilidad de recursos y tiempo para la realización del trabajo;
- e) emitir instrucción verbal o escrita y horario de trabajo.

##### 5.1.1.3 Elaborar menú o carta:

- a) Definir el menú considerando la opinión de los integrantes del equipo de la cocina y del salón;

- b) equilibrar el menú según la apariencia, sabor, textura, temperatura, temporada, variedad y propiedad nutricional y dietética de los alimentos;
- c) analizar costos y rentabilidad del menú;
- d) definir estilo y especialización del establecimiento, capacidad de producción y de organización, recursos y equipos disponibles, clientela y política de precio.

#### 5.1.1.4 Crear recetas y preparar platos:

- a) Crear y adaptar receta y sustituir ingredientes;
- b) efectuar levantamiento de material necesario y costos;
- c) definir y establecer estándar de porción y acompañamiento, preparación, tipo de presentación, costo y precio del plato;
- d) elaborar ficha técnica;
- e) realizar prueba de degustación;
- f) realizar preparación, cocción, montaje y presentación de plato.

#### 5.1.1.5 Administrar existencia (stock) y consumo:

- a) Analizar el consumo frente al menú;
- b) definir nivel de existencia (stock) con el cocinero;
- c) solicitar compra de mercadería;
- d) recibir y verificar calidad de la mercadería;
- e) presentar reporte de no-conformidad de la mercadería recibida o devuelta;
- f) coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos perecibles;
- g) solicitar reposición de material de producción que se encuentre en mal estado.

#### 5.1.1.6 Coordinar el trabajo de la cocina para banquete y servicio especial:

- a) Recibir y analizar la orden de servicio;
- b) presentar sugerencia de menú y precio;

- c) planificar y determinar el personal necesario y disponible para el servicio;
- d) coordinar la actividad de la cocina e interactuar con otras áreas involucradas;
- e) participar en la definición de la preparación y en la disposición de montaje del banquete.

#### 5.1.1.7 Administrar al equipo:

- a) Seleccionar, entrenar y supervisar colaboradores;
- b) verificar el cumplimiento del personal con los estándares de servicio y el uso correcto de técnicas de trabajo;
- c) analizar el desempeño y comportamiento de los integrantes del equipo;
- d) mantener la disciplina y solucionar conflictos;
- e) efectuar inspección en la cocina;
- f) verificar la evolución y ejecución de los servicios;
- g) estudiar nuevos métodos y procedimientos de trabajo;
- h) definir colaboradores para la realización de las actividades de acuerdo con las habilidades;
- i) gestionar reclamos del cliente;
- j) planificar y autorizar reasignación y vacaciones;
- k) desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo;
- l) coordinar la integración de nuevos colaboradores.

#### 5.1.1.8 Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos:

- a) Supervisar al equipo y aplicar los cuidados de higiene, presentación personal, uniforme y accesorios que afectan la seguridad personal;
- b) supervisar la aplicación de procedimientos de higiene y seguridad de los alimentos;
- c) supervisar la limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios;
- d) supervisar el uso de técnicas de control de contaminación;
- e) supervisar el mantenimiento, seguridad y limpieza del lugar de trabajo;

f) supervisar el cumplimiento de estándares de acondicionamiento y desecho de basura y el cumplimiento de la legislación específica.

5.1.1.9 Representar a la organización:

- a) Participar de eventos, festivales gastronómicos, charlas, cursos y seminarios;
- b) dar entrevistas relacionadas a cocina, administración culinaria y cultura gastronómica.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El chef de cocina, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Prácticas administrativas de planificación;
- b) elaboración de presupuesto;
- c) análisis y control de costos y resultados;
- d) administración de la producción;
- e) principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas;
- f) principios de administración de alimentos y bebidas;
- g) técnicas de administración del recurso humano, herramientas de gestión;
- h) manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas;
- i) procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal;
- j) creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo;
- k) recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio;
- l) NTE INEN 2 458;
- m) términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas;
- n) primeros auxilios básicos;

- p) ingredientes, variedad, sazón de productos e insumos básicos de la cocina;
- q) técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y presentación de platos, técnicas de servicio;
- r) técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas;
- s) técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;
- t) aspectos básicos de nutrición y dietas alimenticias;
- u) principales tipos, estructura y funcionamiento de establecimientos de alimentación y tipos de servicio y presentación de platos;
- v) maquinaria, equipos y utensilios de cocina;
- w) términos técnicos nacionales e internacionales de gastronomía;
- x) requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Leer e identificar hora, temperatura y peso;
- b) cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos;
- c) calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones;
- d) memoria de corto y largo plazo;
- e) comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita;
- f) capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo;
- g) capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperatura elevada;
- h) iniciativa para prevenir y solucionar problemas;
- i) juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;
- j) reflejos rápidos, coordinación motriz fina.

### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) Controlador. Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

- Mesero Polivalente. NTE INEN 2453:08

## 5. REQUISITOS

### 5.1 Resultados esperados

#### 5.1.1 El mesero polivalente debe:

##### 5.1.1.1 Atender al cliente:

- a) Recibir, guiar y acomodar al cliente en la mesa o en un área de realización de evento, como almuerzo, cóctel o fiesta;
- b) asistir al cliente especial.

##### 5.1.1.2 Presentar el menú o carta:

- a) Esclarecer el contenido y disponibilidad del menú;
- b) recibir pedidos;
- c) anular pedidos;
- d) entregar las demandas en la barra o en la cocina.

##### 5.1.1.3 Servir al cliente:

- a) Atender pedidos y solicitudes simultáneas;

- b) servir bebidas, platillos, postres, café, refrigerios, canapés, bocaditos de dulce y de sal;
- c) aplicar técnicas de servicio avanzadas como son el servicio a la inglesa, a la francesa, entre otros.

5.1.1.4 Actuar como nexo entre el cliente y las otras áreas del establecimiento:

- a) Levantar y retirar pedidos en la cocina, comedor, cafetería, lugar dónde se preparan alimentos ligeros o bar;
- b) reponer bandejas de bocaditos de dulce, sal, pan, mantequilla y bebidas en el área de apoyo a un evento, banquete y similar;
- c) resolver problemas;
- d) establecer prioridades.

5.1.1.5 Finalizar la atención y recibir el pago:

- a) Solicitar la cuenta al cajero;
- b) presentar la cuenta al cliente;
- c) esclarecer o encaminar dudas para el supervisor;
- d) recoger pago y llevarlo a la caja.

5.1.1.6 Cuidar de la seguridad de los alimentos:

- a) Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos y bebidas;
- b) aplicar los procedimientos de higiene en la limpieza de utensilios manipulados.

5.1.1.7 Cuidar del arreglo del punto de venta:

- a) Limpiar, higienizar, arreglar y hacer la puesta a punto (mise en place) del punto de venta donde actúa;
- b) velar por la imagen del local de trabajo.

5.1.1.8 Representar y vender:

- a) Informar sobre el punto de venta donde esté actuando;
- b) esclarecer dudas sobre reservación, precio, productos y servicios;
- c) apoyar al cliente en la toma de decisión.

#### 5.1.1.9 Operar equipos del salón y del punto de venta:

- a) Operar calentadores, máquina de café y de otras bebidas, comandas electrónicas, considerando procedimientos de seguridad.

#### 5.1.1.10 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Aproximarse sin necesidad de ser llamado;
- b) recibir y atender solicitudes;
- c) reponer productos sin que el cliente solicite;
- d) retirar utensilios que no estén en uso;
- e) limpiar mesa y muebles de servicio;
- f) constatar satisfacción sobre productos y servicios ofertados.

#### 5.1.1.11 Cuidar de la presentación personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

#### 5.1.1.12 Apoyar al equipo:

- a) Alertar sobre solicitud de cliente de otra mesa;
- b) atender la mesa de otro mesero en la preparación de platos o bebidas;
- c) atender solicitudes bajo presión de tiempo.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El mesero polivalente, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Tipos de servicio a la mesa y al cliente según puntos de venta;

- b) normas de etiqueta a la mesa y en el salón;
- c) preparación básica de alimentos y bebidas;
- d) técnicas para servir bebidas, licores, bajativos, digestivos y vino;
- e) procedimientos de emergencia;
- f) requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;
- g) NTE INEN 2 458;
- h) operación de los equipos de salón y comedor, cafetería, lugar donde se preparan alimentos ligeros y procedimientos de seguridad;
- i) técnicas de comunicación en el servicio;
- j) técnicas de trabajo en equipo;
- k) técnicas de servicio.

#### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- b) lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios con caligrafía legible;
- c) comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;
- d) trabajo en equipo;
- e) interpretación de lenguaje corporal, en particular, gestual;
- f) capacidad para transportar pequeños pesos y permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo;

#### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

- Cajero. NTE INEN 2437:08.

## 5. Requisitos

## 5.1 Resultados esperados

### 5.1.1 El cajero debe:

#### 5.1.1.1 Organizar caja:

- a) Preparar el fondo fijo;
- b) arreglar dinero, cheque o comprobante de tarjeta de crédito por lote;
- c) anotar cantidad, número de cheque y otros datos en formulario específico;
- d) gestionar depósito bancario;
- e) organizar formularios, materiales y equipamientos necesarios para el trabajo;
- f) cambiar billetes por monedas para facilitar el vuelto;
- g) mantener existencia (stock) de rollo de papel y de formulario de tarjeta para las máquinas de tarjeta de crédito;
- h) verificar ingresos y egresos de dinero en caja chica para gastos menores.

#### 5.1.1.2 Abrir y cerrar caja:

- a) Verificar el cierre del turno anterior;
- b) calcular el valor total de entrada y salida de dinero en efectivo, cheque y tarjeta de crédito;
- c) comparar valores con el registro;
- d) verificar datos del reporte diario de caja;
- e) enviar documentación para contraloría o contabilidad;
- f) verificar cantidad existente en caja.

#### 5.1.1.3 Recibir pagos:

- a) Recibir y registrar pagos sea en efectivo, cheque, cheque de viajero, tarjeta de crédito, crédito a la habitación, comprobante de consumo;
- b) verificar autenticidad de moneda extranjera y otras;
- c) solicitar autorización de tarjeta de crédito;

- d) verificar tarjeta de banco, firma, identidad, entre otros documentos, para chequear veracidad y validez;
- e) sellar cheque y anotar dirección y teléfono del cliente.

#### 5.1.1.4 Emitir documentos:

- a) Emitir factura o comprobante de consumo;
- b) verificar cálculo de servicios e impuestos e incluir en la factura;
- c) controlar emisión y rectificación de factura o comprobante de consumo;
- d) emitir reporte de cierre de caja.

#### 5.1.1.5 Operar equipos:

- a) Operar calculadora, máquina de tarjeta de crédito manual o en línea, máquina registradora, computadora, sistema de punto de venta integrado, sistema de punto de venta inalámbrico, teléfono y otros equipamientos utilizados en el servicio de caja.

#### 5.1.1.6 Asegurar la satisfacción del cliente:

- a) Presentar la cuenta cuando sea solicitada;
- b) asegurar que el valor cobrado está de acuerdo con el pedido;
- c) tener siempre moneda fraccionaria para los vueltos generados por pagos en relación a las transacciones;
- d) aplicar descuentos según política de la empresa.

#### 5.1.1.7 Cuidar de su presentación personal:

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

#### 5.1.1.8 Apoyar al equipo:

- a) Ayudar en la recepción de los clientes;
- b) informar sobre servicios ofertados por el establecimiento;
- c) tomar reservaciones y resolver dudas del cliente por teléfono;
- d) ayudar al mesero a resolver dudas del cliente sobre la cuenta;

- e) realizar actividades de ingreso de datos, completar informes, llevar estadísticas de satisfacción de los clientes;
- f) aplicar las técnicas de atención y servicio al cliente.

## 5.2 Competencia

5.2.1 El cajero, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Procedimientos de recepción y pago de valores;
- b) Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento;
- c) métodos específicos de control de caja;
- d) procedimientos de control de procesos de cobro y cierre de caja;
- e) programas informáticos y equipos especializados para punto de venta;
- f) principios de contabilidad;
- g) terminología aplicada al sector de alimentos y bebidas;
- h) técnicas de atención al cliente;
- i) estructura o composición de la carta, tipos de producto y sus precios correspondientes.

### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas y cálculo porcentual, sin calculadora;
- b) lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios;
- c) comunicación oral clara y articulada, con empleo de vocabulario adecuado;
- d) buena memoria para acordarse de códigos, precios y pedidos;
- e) capacidad de estimar cantidad y valor.

### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

3) Problemas de coordinación con el servicio externo contratado de lavandería.

El servicio externo contratado de lavandería en los últimos meses presenta problemas de retrasos al momento de entregar el menaje. Las instalaciones de Hostal Costa Brava poseen una terraza que tiene un área total de 250 m<sup>2</sup>, de los cuales existe un área de 20 m<sup>2</sup> con instalaciones de servicios básicos para poder implementar una lavandería. Se modificará las instalaciones actuales para la colocación de una lavadora semi-industrial con capacidad de 30 libras de carga.

La lavandería funcionara desde las 14 horas, debido a que es el horario de salida de huéspedes (check out).

El manejo de la lavandería estará a cargo de una de las camareras a quien se adiestrara para que realice esta labor que constara de los siguientes procesos:

- Recepción del menaje: para esta acción la encargada de lavandería mediante un formulario recibirá en forma detallada cada una de las piezas recogidas en las diversas habitaciones que se encuentran lista para la limpieza. Este formulario deberá tener firma

de responsabilidad de la encargada de lavandería y de la camarera personal para luego ser entregado al jefe de recepción.

- Lavado de menaje: este proceso se separa los juegos de sábanas de una plaza y media y dos plazas, además de las toallas, puede durar de 2 a 3 horas de acuerdo a la cantidad de ropa recogida.
- Entrega de menaje: la encargada de lavandería mediante un formulario reportará la cantidad de juegos de sábanas de una plaza y media y dos plazas, además de las toallas, especificando el estado del menaje si se encuentra en buen estado o existe algún daño. Este formulario deberá tener firma de responsabilidad y será entregado al jefe de recepción.

#### 4) Repinte de fachadas exteriores.

Considerando que es una parte principal para mejorar la imagen debido al impacto visual que ofrecerá a sus huéspedes el Hotel Costa Brava se propone repintar sus fachadas exteriores, basados en los siguientes aspectos técnicos, para lo cual presentamos dos alternativas de solución de repinte con dos calidades diferentes de acabados aunque en ambos casos los procesos de preparación de superficie y aplicación de pintura son similares.

Preparación de superficies y procesos de pintura:

1. En ambas alternativas los procesos de preparación de superficie exigen rasquetado profundo, levantando las capas de pintura vieja en mal estado.
2. Cepillado o lavado para remover polvo residual.
3. Resane de fisuras con masilla elastomérica (no vuelve a fisurar la masilla en los puntos enlucidos rotos).
4. Imprimación con el respectivo sellador.

#### Opción 1 de acabado:

Por ser la más económica no deja de ser de excelente calidad, esta alternativa contempla la aplicación de Primer o sellador de paredes exteriores PRO5019 de la marca glidden, y como acabado dos capas de INTERVINIL de pintuco.

La ventaja mayor de esta alternativa es la gama de colores directos disponibles y su bajo costo, esto ofrece un fácil mantenimiento futuro de desmanches sin tener que realizar ajuste de colores.

Su durabilidad está garantizada por 5 años.

#### Opción 2 de acabado:

Como segunda alternativa de durabilidad y resistencia presentamos un repinte con Primer de paredes antialcalino en base de solvente denominado sellomax y como acabado dos capas sin diluir de pintura elastomérica koraza flex que es de características impermeable, y mantiene protegidas las paredes de la penetración de agua por las fisuras producidas en el enlucido.

Su durabilidad está garantizada por 10 años.

Para sostener la garantía de 10 años de durabilidad del fabricante, debemos apegarnos estrictamente a las recomendaciones y procedimientos de orden técnico.

#### 5) Servicio de alimentos y bebidas: Cafetería.

El servicio que ofrecerá Hotel Costa Brava es de cafetería, denominado a aquellos establecimientos turísticos que mediante precio

expenden alimentos y bebidas calientes o frías y cuya carta de oferta de productos esta predominada con la repostería y panificación.

El nombre comercial de la cafetería es “La Terraza”, la categoría con que se iniciara es de cuarta, con capacidad instalada para treinta y tres personas que contara con cinco mesas de cuatro personas cada una, tres mesas para tres personas c/u y dos mesas para dos personas y se encontrara ubicada en la terraza del edificio que posee un área de 250 m<sup>2</sup>.

El nuevo servicio de cafetería que ofrece a sus huéspedes el hotel, crea un valor agregado muy importante permitiendo a nuestros clientes compartir en familia desayunos y servicios complementarios de alimentos y bebidas.

\*Implementación.

- Decoración: del área de 60m<sup>2</sup> incluye, contratación de un decorador, pintura del área y materiales.
- Mobiliario de cafetería: la compra de sillas y mesas de madera para la capacidad de treinta y tres clientes.
- Equipos de cocina: licuadoras, microondas, cocina de seis hornillas, refrigeradora tipo vitrina, waflera y exprimidor de frutas.
- Equipo de cafetería: ventiladores tipo tumbado, televisor LCD 42 pulgadas, equipo de sonido y extintor P.Q.S.
- Mantelería: todo lo que comprende manteles y servilletas de tela.
- Menaje: incluye cubertería, vajilla y cristalería.

\*Horario de atención.

Debido a que esta actividad es nueva para la administración, el servicio de bebidas y alimentos será exclusivo para los huéspedes del hotel y tendrá un horario de atención establecido de 7:00 am hasta 13 pm.

## Portafolio de Productos

- **Café:** la preparación de un buen café es importante, para el buen funcionamiento de este negocio, debido a que la taza de café es la bebida con mayor aceptación en el mundo. La preparación y presentación tendrá entre sus variantes el café americano, cappuccino y también el café con leche o en agua.
- **Helados:** solicitado como postre es muy nutritivo y al mismo tiempo digestivo. Las cafeterías generalmente tienen un buen surtido de distintos sabores.
- **Batidos:** son muy nutritivos y un producto típico de las cafeterías.
- **Zumos frescos:** los zumos naturales recién hechos de frutas u hortalizas frescas mantienen sus vitaminas intactas, es aconsejable beberse los zumos lo antes posible.
- **Chocolate:** bebida caliente que se sirve generalmente con leche y azúcar añadidos.
- **Té y otras infusiones:** bebidas calientes que se prepararan mediante infusión de té, tila, manzanilla, etc.
- **Desayunos:** se presentaran variedades de acuerdo a las necesidades de los clientes teniendo como básico el desayuno americano compuesto de huevos, pan, jamón y jugo de naranja. Otra variedad de desayuno serán los platos típicos del sector como pescado asado con verde y encebollado de albacora.

### 6) Marketing.

Considerando el marco histórico, la implantación del plan de marketing es la herramienta fundamental para dar a conocer Hotel Costa Brava 1 estrella.

Las estrategias a implementarse permitirán posesionar ventajosamente en el mercado turístico y frente a la competencia, con el

objetivo de obtener mejores ingresos económicos a los propietarios de Hotel Costa Brava. El departamento de marketing estará bajo la supervisión del gerente administrativo y la fuerza de venta compuesta por los recepcionistas de los diferentes turnos, quienes con su capacidad polivalente ofrecerán los servicios del Hotel a quienes visiten las instalaciones.

- Estrategia de Producto

Objetivo: Mantener la imagen corporativa en la percepción del cliente conservando siempre en vigencia factores como buen servicio y atención personalizada para satisfacer a cabalidad las necesidades del cliente.

Con diez años en el mercado turístico Costa Brava sigue innovando servicios y mejorando la calidad de los mismos, permitiendo obtener la preferencia de los huéspedes que visitan La Libertad. Para seguir manteniéndose dentro del mercado turístico se debe tomar en cuenta:

- Logotipo visible y estético.

El logotipo de Hotel Costa Brava elaborado por un profesional en publicidad, deberá ubicarse en cada uno de los pisos mediante la señalización que permitirá al huésped guiarse en que piso se encuentra y cuál es el número de habitación que le pertenece. También se ubicara en las áreas comunes como balcones, sala de espera y cafetería.

- Uniformes del talento humano.

La imagen corporativa de Hotel Costa Brava, se reforzara con la dotación de uniformes al talento humano que desarrolla sus labores en planta compuesto de camiseta tipo polo de color amarillo con el logo del hotel, pantalón azul, gorra azul y zapatos deportivos negro. Para el talento humano que desarrolla sus labores en el área administrativa, el uniforme

estará compuesto de camiseta polo color plomo con el logo del hotel, pantalón azul y calzado de vestir negro.

- Limpieza constante y ordenada.

Se mantendrá el esquema actual de limpieza que se realiza en las áreas comunes como balcones, escalera de acceso, sala de espera y recepción, que es dos veces al día en los horarios de 8:00h y 15:00h.

- Estrategia de Precio.

Objetivo: Establecer precios competitivos con descuentos especiales analizando constantemente la oferta y demanda de mercado para obtener una ventaja competitiva.

Una de las características especiales que posee Hotel Costa Brava es que la tarifa de hospedaje se mantiene vigente durante todo el año. Cuando son grupos grandes de huéspedes, la administración con el fin de que puedan disfrutar el servicio de hospedaje exclusivo que ofrecen sus instalaciones y el ambiente familiar, limita el hospedaje para otras personas que no formen parte del grupo, dándole al huésped la sensación de seguridad y tranquilidad para disfrutar su estadía en el hotel. En cuanto a la comparación de los precios de la competencia se pudo establecer que los valores de hospedaje que el hotel ofertara son más rentables por lo que tiene mayor beneficio para los clientes.

- Estrategias de Distribución

Objetivo: Proponer la creación de un call center con el fin de distribuir la información de los servicios que ofrece Hotel Costa Brava.

La creación del call center, permitirá determinar un sistema de distribución con la ayuda de los recepcionistas de turno quienes

proveerán información detallada de los servicios que ofrece Hotel Costa Brava.

- Estrategias de Comunicación

Objetivo: Implementar una campaña de comunicación y promociones en prensa escrita, medios radiales, además de la utilización de trípticos y tarjetas de presentación, creando así una cadena de marketing para posicionarse dentro del mercado del hospedaje.

El relanzamiento de Costa Brava como Hotel Residencia de 1 estrella, requiere de la utilización de una encuesta que nos permita conocer cuáles son los medios de comunicación radial y escritos que más influyen en nuestra comunidad.

Los resultados que se obtuvieron, permiten tomar la decisión acertada a la hora de poder contratar el medio de comunicación más idóneo para la campaña de publicidad que en primera instancia estará dirigida a la provincia de Santa Elena.

- Medios Radiales.

Con el fin de conocer cuáles son las radios más escuchadas por los habitantes de la provincia de Santa Elena, se realizaron dos preguntas:

3. ¿Qué noticiero de radio escucha usted?

Los resultados obtenidos nos permiten determinar que de 908 personas encuestadas se estableció el siguiente porcentaje: Record 10,01%, Náutica 10,76%, Playera 12,37%, Amor 44,78%, Otro 22,08%.

El resultado de la encuesta, sitúa a radio Amor con un 44,78% como la opción principal para colocar propagandas de difusión de Hotel Costa Brava 1 estrella.

#### 4. ¿Qué emisora prefiere para escuchar música?

Los resultados obtenidos nos permiten determinar que de 908 personas encuestadas se estableció el siguiente porcentaje: Record 7,17%, Náutica 11,36%, Playera 9,13%, Amor 15,29%, La Chola 24,66%, Otras 32,38%.

Con 25% la chola es la radio preferida por la audiencia para escuchar música, en la que colocaremos propagandas para Hotel Costa Brava.

- Medios escritos.

Con el fin de conocer cuáles son los periódicos de circulación local preferidos por los habitantes de la provincia de Santa Elena, se realizó la siguiente pregunta:

#### ¿Qué periódico lee Usted?

Los resultados obtenidos nos permiten determinar que de 908 personas encuestadas se estableció el siguiente porcentaje: El Litoral 12,88%, Centurión 12,11%, La Península 10,57%, La Primera 3,63%, Otros 60,79%.

El Litoral es un periódico de circulación quincenal que es el más leído con un porcentaje del 12,88% actualmente también se distribuye para la provincia de Manabí, lo que permitiría mayor cobertura para la publicidad de Hotel Costa Brava.

- Trípticos y tarjetas de presentación.

Los trípticos, tarjetas de presentación y las tarjetas de información conocidas como “habladores” serán ubicados en recepción y en cada una

de las habitaciones con el objetivo de reforzar la imagen corporativa de de Hotel Costa Brava. Los diseños se elaboraran con los colores utilizados para promocionar el Hotel que son predominantemente el naranja y blanco.

## **5.2 Costos de alternativa de solución.**

El costo de las alternativas de solución a los problemas para el funcionamiento de Hotel Costa Brava, será a mediano plazo para lo cual se determina 5 años en las dos alternativas planteadas.

**- Costo de Alternativa de solución A:** Obtención de la categoría cuarta de Hotel Residencia 1 estrella.

Para obtener la categoría cuarta de Hotel Residencia 1 estrella, determinaremos los costos basados en los siguientes campos de acción:

### 1) Estructura Organizacional.

En la estructura organizacional se determina que el talento humano de Hotel Costa Brava es de 17 colaboradores, que durante el primer año de labores perteneciente al 2011 recibirán su sueldo, aporte al IESS (11,15%), aporte al IECE (0,5%), aporte al CNCF (0,5%), vacaciones, decimo tercero (8,33%) y decimo cuarto (0,5%) teniendo un costo de sueldo y salarios. \$ 82.415,88

En el cuadro que se presenta a continuación se detallara los sueldos y beneficios de ley de acuerdo a las actividades que desarrollan el talento humano en Hotel Costa Brava para el año 2011.

**CUADRO N° 20**  
**SUELDOS Y BENEFICIOS DE LEY AÑO 2011 ALTERNATIVA A**

AÑO 2011									
Ocupación	Sueldo	Aporte al IESS (11,5%)	Aporte al IECE ( 0,5%)	Aporte CNCF (0,5%)	Décimo Tercero (8,33)	Décimo Cuarto (8,33%)	Vacaciones	Fondo de reserva	Total Mensual
Gerente General	\$ 650.00	\$ 72.48	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 54.17	\$ 54.17	\$ 27.08	\$ 54.17	\$ 918.56
Gerente Administrativo	\$ 500.00	\$ 55.75	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 41.67	\$ 41.67	\$ 20.83	\$ 41.67	\$ 706.58
Jefe de Recepción	\$ 350.00	\$ 39.03	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 29.17	\$ 29.17	\$ 14.58	\$ 29.17	\$ 494.61
Recepcionista Turno 1	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Recepcionista Turno 2	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Camarera de Piso Turno 1	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Camarera de Piso Turno 1	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Camarera de Piso Turno 2	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Camarera de Piso Turno 2	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Encargado de Reserva Turno 1	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Encargado de Reserva Turno 2	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Botones Turno 1	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Botones Turno 2	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Encargado de Mantenimiento	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Cocinero Polivalente	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Mesero Polivalente	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Cajero de Cafetería	\$ 240.00	\$ 26.76	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 339.16
Total Sueldos Mensual									\$ 6.867.99
Total Sueldos Anual.									\$ 82.415.88

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

## 2) Técnicas de capacitación.

Los documentos para la aplicación de la Norma Técnica Ecuatoriana del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), se compraran en la oficina del INEN. El costo unitario de cada norma es de \$1,99 para lo cual se necesitara 16 documentos para todo el talento humano que laborara en Hotel Costa Brava, el costo total es de \$ 31,84.

El costo de contratación del Asesor externo para la implementación de las Normas Técnicas Ecuatorianas tendrá un costo de \$ 350 por los 62 días que dura el proceso.

**CUADRO N° 21**  
**COSTO DE TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN ALTERNATIVA A**

Costo de Tecnicas de Capacitacion.			
Concepto	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Normas Tecnicas Ecuatorianas	17	\$1,99	\$33,83
Asesor Externo		\$350,00	\$350,00
<b>Total</b>			<b>\$383,83</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

- 3) Problemas de coordinación con el servicio externo contratado de lavandería.

En la provincia de Santa Elena el mercado de línea blanca ofrece tres marcas en las que encontramos Lg, Samsung y Whirlpool con capacidad de 15 kilogramos, que tienen como característica adicional servicio técnico partes y repuestos, tal como se detalla a continuación incluye el costo de instalación.

**CUADRO N° 22**  
**COSTO DE LAVADORAS E INSTALACIÓN ALTERNATIVA A**

Equipo: Lavadora 15 Kilogramos.			
Marca	Lg	Samsung	Whirlpool
Valor	\$ 618.71	\$ 629.46	\$ 699.00
Garantía	1 año	1 año	si
Servicio técnico	si	si	si
Mano de Obra e Instalación			
Mano de obra	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00
Instalación	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
<b>Total</b>	<b>\$ 673.71</b>	<b>\$ 684.46</b>	<b>\$ 754.00</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

La lavadora Lg, es la opción más atractiva del mercado en relación a precio y posee la ventaja de stock de repuestos que se pueden conseguir con mayor rapidez en el mercado. (Anexo N° 14)

4) Encuesta de satisfacción al cliente.

La encuesta diseñada para medir el nivel de satisfacción del cliente, se realizara en la cantidad de 10.000 unidades a un costo de \$ 0,02.El costo total es de \$ 200.

**CUADRO N° 23**  
**COSTO DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**  
**ALTERNATIVA A**

Costo de Encuesta de Satisfacción al Cliente			
Concepto	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Documento de Encuesta	10000	\$0,02	\$ 200

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

5) Servicio de alimentos y bebidas: Cafetería.

En lo que respecta a la implementación de la cafetería de Hotel Costa Brava, se necesita hacer una inversión en: decoración que incluye el profesional de decoración, materiales y pintura. Mobiliario de cafetería compuesto de: sillas y mesas de madera para la capacidad de treinta y tres clientes. Equipo de cocina compuesto de: licuadora, microondas, cocina de seis hornillas, refrigeradora tipo vitrina, waflera y exprimidor. Equipo de Cafetería: ventiladores tipo tumbado, televisor LCD de 42 pulgadas, equipo de sonido y extintores. Mantelería: manteles y servilletas de tela. Menaje incluye cubertería, vajilla y cristalería. El valor total para iniciar sus operaciones es de \$ 8.544,71.

**CUADRO N° 24****COSTO DE IMPLEMENTACIÓN CAFETERÍA ALTERNATIVA A**

Costo de Implementación Cafetería	
DENOMINACION	VALOR
Decoración	\$ 1.200,00
Mobiliario de cafetería	\$ 2.500,00
Equipo de cocina	\$ 2.199,71
Equipo de cafetería	\$ 1.770,00
Mantelería	\$ 250,00
Menaje	\$ 625,00
<b>Total</b>	<b>\$ 8.544,71</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

## 6) Publicidad.

Basados en el estudio de mercado, se establece que en medios radiales está claramente definido el gusto de la audiencia por el programa estelar de radio Panorama Informativo que se desarrolla de 6:00 horas hasta las 14:00 horas, que tiene un costo por cuña de \$ 3,36 que se realizara 2 veces diaria cada mes. (Anexo N° 15)

En lo recreativo, radio La Chola con su programación variada es la preferida en música y debido a que su cobertura llega hasta la provincia Manabí, se requerirá el paquete de 5 cuñas diarias de lunes a sábado con un costo de \$180 semanal y \$720 mensual. (Anexo N° 16)

En lo referente a prensa escrita, en el periódico El Litoral se escogerá la publicidad a colores por 1/16 de página con dimensiones de 7 cm x 7 cm, con un valor \$ 28 dólares quincenal y \$56 mensuales (Anexo N° 17)

En el cuadro siguiente se establece el valor de la publicidad radial y escrita con el costo por el año 2011 que deberá asumir el Hotel Costa Brava para dar a conocer su nueva categoría cuarta de 1 estrella.

**CUADRO N° 25**  
**COSTOS DE PUBLICIDAD ALTERNATIVA A**

Publicidad Año 2011	
Radial	
Radios	Valor Total
Amor	\$ 2.419,20
Chola	\$ 8.640,00
Escrita	
Periódico El Litoral	\$ 1.344,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$12.403,20</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

- **Alternativa de solución B:** Obtención de la categoría segunda de Hotel Residencia 3 estrellas.

Para obtener la categoría segunda de Hotel Residencia 3 estrellas, determinaremos los costos basados en los siguientes campos de acción principales:

1) Estructura Organizacional.

En la estructura organizacional se determina que el talento humano de Hotel Costa Brava es de 19 colaboradores, que durante el primer año de labores perteneciente al 2011 recibirán su sueldo, aporte al IESS(11,5%), aporte al IECE(0,5%), aporte al CNCF(0,5%), decimo tercero(8,33%) , decimo cuarto(0,5%), fondo de reserva(8,33%) y vacaciones teniendo un costo de \$ 89.120,40

En el cuadro que se presenta a continuación detallaremos los sueldos y beneficios de ley de acuerdo a las actividades que desarrollan el talento humano: gerencia general, gerencia administrativa, jefe de recepción, recepcionistas, capitán de botones, botones, ama de llaves, camareras, jefe de comedor, mesero pólivante y cajero de cafetería, en Hotel Costa Brava para el año 2011.

**CUADRO N° 26**  
**SUELDOS Y BENEFICIOS DE LEY AÑO 2011 ALTERNATIVA B**

Año 2011							
Ocupacion	Sueldo	Aporte al IESS (11,5%)	Aporte al IECE ( 0,5%)	Aporte CNCF (0,5%)	Décimo Tercero (8,33)	Décimo Cuarto (8,33%)	Total Mensual
Gerente General	\$ 650.00	\$ 74.75	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 54.15	\$ 54.15	\$ 839.54
Gerente Administrativo	\$ 500.00	\$ 57.50	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 41.65	\$ 41.65	\$ 645.80
Jefe de Recepción Turno 1	\$ 350.00	\$ 40.25	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 29.16	\$ 29.16	\$ 452.06
Jefe de Recepción Turno 2	\$ 350.00	\$ 40.25	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 29.16	\$ 29.16	\$ 452.06
Recepcionista Turno 1	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Recepcionista Turno 2	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Capitán de Botones Turno 1	\$ 300.00	\$ 34.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 24.99	\$ 24.99	\$ 387.48
Capitán de Botones Turno 2	\$ 300.00	\$ 34.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 24.99	\$ 24.99	\$ 387.48
Botones Turno 1	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Botones Turno 2	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Ama de Llaves Turno 1	\$ 300.00	\$ 34.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 24.99	\$ 24.99	\$ 387.48
Ama de Llaves Turno 2	\$ 300.00	\$ 34.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 24.99	\$ 24.99	\$ 387.48
Camarera de Piso Turno 1	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Camarera de Piso Turno 1	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Camarera de Piso Turno 2	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Camarera de Piso Turno 2	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Jefe de Comedor Chef	\$ 300.00	\$ 34.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 24.99	\$ 24.99	\$ 387.48
Mesero Polivalente	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Cajero de Cafetería	\$ 240.00	\$ 27.60	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 19.99	\$ 19.99	\$ 309.98
Total Sueldos Mensual							\$ 7.426.70
Total Sueldos Anual.							\$ 89.120.40

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

## 2) Técnicas de capacitación.

Los documentos para la aplicación de la Norma Técnica Ecuatoriana del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), se compraran en la oficina del INEN. El costo unitario de cada norma es de \$1,99 para lo cual se necesitara 16 documentos para todo el talento humano que laborara en Hotel Costa Brava, el costo total es de \$ 31,84.

El costo de contratación del Asesor externo para la implementación de las Normas Técnicas Ecuatorianas tendrá un costo de \$ 350 por los 62 días que dura el proceso.

**CUADRO N° 27**  
**COSTO DE TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN ALTERNATIVA B**

Costo de Tecnicas de Capacitacion.			
Concepto	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Normas Tecnicas Ecuatorianas	17	\$1,99	\$33,83
Asesor Externo		\$350,00	\$350,00
<b>Total</b>			<b>\$383,83</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

- 3) Problemas de coordinación con el servicio externo contratado de lavandería.

En la provincia de Santa Elena el mercado de línea blanca ofrece tres marcas en las que encontramos Lg, Samsung y Whirlpool con capacidad de 15 kilogramos, que tienen como característica adicional servicio técnico partes y repuestos, tal como se detalla a continuación incluye el costo de instalación.

**CUADRO N° 28**  
**COSTO DE LAVADORAS E INSTALACIÓN ALTERNATIVA B**

Equipo: Lavadora 15 Kilogramos.			
Marca	Lg	Samsung	Whirlpool
Valor	\$ 618.71	\$ 629.46	\$ 699.00
Garantía	1 año	1 año	si
Servicio técnico	si	si	si
Mano de Obra e Instalación			
Mano de obra	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00
Instalación	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
<b>Total</b>	<b>\$ 673.71</b>	<b>\$ 684.46</b>	<b>\$ 754.00</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

La lavadora Lg, es la opción más atractiva del mercado en relación a precio y posee la ventaja de stock de repuestos que se pueden conseguir con mayor rapidez en el mercado.

#### 4) Repinte de fachadas exteriores.

El repinte de las fachadas exteriores estará a cargo de Tecnocolor debido a que presta las debidas seguridades al momento de realizar su trabajo, la opción 1 de repinte con Intervinil con un costo total de \$ 4.571,50 es la más conveniente para Hotel Costa Brava 3 estrellas.

### CUADRO N° 29

#### COSTO DE REPINTE DE FACHADAS EXTERIORES HOTEL COSTA BRAVA ALTERNATIVA B

Concepto	área	Valor Unitario	Valor Total
Repinte con elastomérico	695 m <sup>2</sup>	\$ 6.50	\$ 4.517.50

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

#### 5) Servicio de alimentos y bebidas: Cafetería.

En lo que respecta a la implementación de la cafetería de Hotel Costa Brava, se necesita hacer una inversión en: decoración que incluye el profesional de decoración, materiales y pintura. Mobiliario de cafetería compuesto de: sillas y mesas de madera para la capacidad de treinta y tres clientes. Equipo de cocina compuesto de: licuadora, microondas, cocina de seis hornillas, refrigeradora tipo vitrina, waflera y exprimidor. Equipo de Cafetería: ventiladores tipo tumbado, televisor LCD de 42 pulgadas, equipo de sonido y extintores. Mantelería: manteles y servilletas de tela. Menaje incluye cubertería, vajilla y cristalería. El valor total para iniciar sus operaciones es de \$ 8.544,71.

## 6) Publicidad.

Basados en el estudio de mercado, se establece que en medios radiales está claramente definido el gusto de la audiencia por el programa estelar de radio Panorama Informativo que se desarrolla de 6:00 horas hasta las 14:00 horas, que tiene un costo por cuña de \$ 3,36 que se realizara 2 veces diaria cada mes.

En lo recreativo, radio La Chola con su programación variada es la preferida en música y debido a que su cobertura llega hasta la provincia Manabí, se requerirá el paquete de 5 cuñas diarias de lunes a sábado con un costo de \$180 semanal y \$720 mensual.

En lo referente a prensa escrita, en el periódico El Litoral se escogerá la publicidad a colores por 1/16 de página con dimensiones de 7 cm x 7 cm, con un valor \$ 28 dólares quincenal y \$56 mensuales.

El total de publicidad que se va a invertir es de \$12.403,20

### **5.3 Evaluación y selección de alternativa de solución.**

Al analizar la primera propuesta, que es la de obtener la categoría cuarta de Hotel Residencia 1 estrella, se debe tomar en cuenta que actualmente las universidades que se encuentran en la provincia de Santa Elena pueden proveer el talento humano para los puestos claves en lo que respecta a la estructura organizacional.

La adecuación de las instalaciones para poseer lavandería como servicio interno, nos permite una mejora sustancial al momento de ofrecer el servicio de hospedaje permitiendo que los procesos internos dentro del Hotel Costa Brava se realicen con mejor fluidez.

La publicidad en medios escritos y radiales con la cobertura que poseen hasta otra provincia, permite abrir el segmento de nuevos clientes.

En lo económico, la inversión para la alternativa A de obtener la categoría cuarta de Hotel Residencia 1 estrella es de \$ 104.621,33 detallada en el cuadro que se presenta a continuación:

**CUADRO N°30**  
**INVERSION ALTERNATIVA A**

Costo Estructura Organizacional	\$ 82.415.88
Costo de Técnicas de Capacitación	\$ 383.83
Costo Servicio de Lavandería	\$ 673.71
Costo de Encuestas de Satisfacción al Cliente	\$ 200.00
Costo de Implementación Cafetería	\$ 8.544.71
Costo de Publicidad	\$ 12.403.20
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 104.621.33</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

La inversión para la alternativa B de obtener la categoría segunda Hotel Residencia de 3 estrellas es de \$ 115.643,35.

El costo de inversión de la alternativa B, tiene como rubro más significativo el de sueldos que requiere Hotel Costa Brava debido a que esta categoría exige que la atención al cliente se desarrolle con mejor calidad y más personalizada.

La inversión en publicidad que se requiere para dar a conocer la nueva categoría de Hotel Costa Brava es de \$12.403,20.

Mejorar la presentación del edificio, requiere un costo \$ 4.517,50 pintando la fachada y su paredes laterales. Los valores de la alternativa B, se encuentran detallados en el cuadro que se presenta a continuación:

**CUADRO N° 31**  
**INVERSION ALTERNATIVA B**

Costo de Estructura Organizacional	\$ 89.120.40
Costo de Técnicas de Capacitacion	\$ 383.83
Costo Servicio de Lavandería	\$ 673.71
Costo de Repinte de Fachadas Exteriores	\$ 4.517.50
Costo de Implementación Cafetería	\$ 8.544.71
Costo de Publicidad	\$ 12.403.20
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 115.643.35</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

La alternativa B, requiere a futuro de adecuaciones en la estructura del edificio, como ascensores y zona para discapacitados lo que elevarían la inversión inicial sustancialmente.

Considerando todo lo anteriormente expuesto, se escoge la alternativa A, que es la de Obtener la categoría cuarta de Hotel Residencia 1 estrella.

## CAPITULO VI

### EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA.

#### 6.1 Plan de inversión y financiamiento.

- **Plan de Inversión.**

Las inversiones que requiere Hotel Costa Brava de acuerdo a su clasificación serán denominadas:

- Inversiones solicitadas: son las inversiones que requiere el hotel.

Entre los rubros más significativos se encuentra: estructura organizacional \$82.415,11 que representa el 78,775%; técnicas de capacitación \$383,83 que representa el 0,366%; servicio de lavandería \$673,71 que representa el 0,643%; encuesta de satisfacción al cliente \$200 que representa el 0,191%; implementación de cafetería \$8.544,71 que representa el 8,167% y publicidad con \$12.403,20 que representa el 11,855% de la inversión total tal como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 32**  
**INVERSIONES SOLICITADAS**

Costo Estructura Organizacional	\$ 82.415.88	78,774%
Costo de Técnicas de Capacitacion	\$ 383.83	0,366%
Costo Servicio de Lavandería	\$ 673.71	0,643%
Costo de Encuestas de Satisfaccion al Cliente	\$ 200.00	0,191%
Costo de Implementación Cafetería	\$ 8.544.71	8,167%
Costo de Publicidad	\$ 12.403.20	11,855%
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 104.621.33</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizueté

- Financiamiento.

El financiamiento requerido para el presente estudio se lo estima con un préstamo a una entidad bancaria de \$ 105.000 con garantías hipotecarias y/o prendarias, el mismo que se estima cancelar en 5 años plazo, mediante pagos mensuales a partir del primer trimestre a una tasa de interés efectiva anual del 11,20 por ciento.

En el cuadro que se presenta a continuación, se encuentra el cálculo de la amortización del préstamo.

### CUADRO N° 33 CALCULO DE LA AMORTIZACIÓN

CAPITAL PRESTADO (C):	\$105.000.00
INTERES ANUAL =	11.20%
INTERES TRIMESTRAL i =	2.80%
FORMA DE PAGO :	Trimestral
PLAZO DE PAGO (5 AÑOS): n	20
	Pago (P) = \$6.927.79

#### TABLA DE AMORTIZACION

N	FECHA	C	i 2.80%	P	(C+i)-P	Deuda pagada fin del trimestre
0	28/12/2010	\$105.000.00				
1	28/03/2011	\$105.000.00	\$2.940.00	\$6.927.79	\$101.012.21	\$3.987.79
2	28/06/2011	\$101.012.21	\$2.828.34	\$6.927.79	\$96.912.76	\$8.087.24
3	28/09/2011	\$96.912.76	\$2.713.56	\$6.927.79	\$92.698.52	\$12.301.48
4	28/12/2011	\$92.698.52	\$2.595.56	\$6.927.79	\$88.366.29	\$16.633.71
5	28/03/2012	\$88.366.29	\$2.474.26	\$6.927.79	\$83.912.75	\$21.087.25
6	28/06/2012	\$83.912.75	\$2.349.56	\$6.927.79	\$79.334.51	\$25.665.49
7	28/09/2012	\$79.334.51	\$2.221.37	\$6.927.79	\$74.628.09	\$30.371.91
8	28/12/2012	\$74.628.09	\$2.089.59	\$6.927.79	\$69.789.88	\$35.210.12
9	28/03/2013	\$69.789.88	\$1.954.12	\$6.927.79	\$64.816.20	\$40.183.80
10	28/06/2013	\$64.816.20	\$1.814.85	\$6.927.79	\$59.703.26	\$45.296.74
11	28/09/2013	\$59.703.26	\$1.671.69	\$6.927.79	\$54.447.16	\$50.552.84
12	28/12/2013	\$54.447.16	\$1.524.52	\$6.927.79	\$49.043.89	\$55.956.11
13	28/03/2014	\$49.043.89	\$1.373.23	\$6.927.79	\$43.489.32	\$61.510.68
14	28/06/2014	\$43.489.32	\$1.217.70	\$6.927.79	\$37.779.23	\$67.220.77
15	28/09/2014	\$37.779.23	\$1.057.82	\$6.927.79	\$31.909.26	\$73.090.74
16	28/12/2014	\$31.909.26	\$893.46	\$6.927.79	\$25.874.92	\$79.125.08
17	28/03/2015	\$25.874.92	\$724.50	\$6.927.79	\$19.671.63	\$85.328.37
18	28/06/2015	\$19.671.63	\$550.81	\$6.927.79	\$13.294.64	\$91.705.36
19	28/09/2015	\$13.294.64	\$372.25	\$6.927.79	\$6.739.10	\$98.260.90
20	28/12/2015	\$6.739.10	\$188.69	\$6.927.79	\$0.00	\$105.000.00
		Totales	\$33.555.86	\$138.555.86		

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

## 6.2 Evaluación financiera (coeficiente beneficio/costo, TIR, VAN, recuperación de capital).

Para establecer la evaluación financiera se debe tomar en cuenta:

- Estado de pérdidas y ganancias.

El resultado de la operación de este estudio, es la resta entre ingresos \$ 172.350 y egresos \$ 64.877,87 que genera una utilidad bruta para el primer año de \$ 107.472,13.

La utilidad líquida que es de \$ 63.221,14 en cada periodo crece por efectos de la baja en los gastos financieros, teniendo así para el segundo año \$ 78.707.18 de utilidad líquida y para el tercer año un valor de \$94.868,47.

### CUADRO N° 34 PROYECCIONES DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS HASTA EL AÑO 2019.

Descripción	Años									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas	\$172.350.00	\$189.602.45	\$207.426.03	\$225.786.22	\$244.647.89	\$244.647.89	\$244.647.89	\$244.647.89	\$244.647.89	\$244.647.89
<b>Gastos</b>										
(-) Costos de producción	\$64.877.87	\$67.345.40	\$69.894.60	\$72.520.56	\$75.218.24	\$75.218.24	\$75.218.24	\$75.218.24	\$75.218.24	\$75.218.24
(-) Materiales Directos	\$3.022.72	\$3.325.30	\$3.637.89	\$3.959.90	\$4.290.70	\$4.290.70	\$4.290.70	\$4.290.70	\$4.290.70	\$4.290.70
(-) Mano de Obra Directa	\$20.349.60	\$22.386.62	\$24.491.08	\$26.658.89	\$28.885.91	\$28.885.91	\$28.885.91	\$28.885.91	\$28.885.91	\$28.885.91
(-) Materiales Indirectos	\$1.277.94	\$1.405.86	\$1.538.02	\$1.674.16	\$1.814.01	\$1.814.01	\$1.814.01	\$1.814.01	\$1.814.01	\$1.814.01
(-) Mano de Obra Indirecta	\$38.494.66	\$38.494.66	\$38.494.66	\$38.494.66	\$38.494.66	\$38.494.66	\$38.494.66	\$38.494.66	\$38.494.66	\$38.494.66
(-) Costos indirectos de fabricación	\$1.732.95	\$1.732.95	\$1.732.95	\$1.732.95	\$1.732.95	\$1.732.95	\$1.732.95	\$1.732.95	\$1.732.95	\$1.732.95
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$107.472.13</b>	<b>\$122.257.05</b>	<b>\$137.531.43</b>	<b>\$153.265.66</b>	<b>\$169.429.65</b>	<b>\$169.429.65</b>	<b>\$169.429.65</b>	<b>\$169.429.65</b>	<b>\$169.429.65</b>	<b>\$169.429.65</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>62.36%</b>	<b>64.48%</b>	<b>66.30%</b>	<b>67.88%</b>	<b>69.25%</b>	<b>69.25%</b>	<b>69.25%</b>	<b>69.25%</b>	<b>69.25%</b>	<b>69.25%</b>
(-) Gastos Administrativos	\$20.770.33	\$20.770.33	\$20.770.33	\$20.770.33	\$20.770.33	\$20.770.33	\$20.770.33	\$20.770.33	\$20.770.33	\$20.770.33
(-) Gastos de Ventas	\$12.403.20	\$13.644.78	\$14.927.45	\$16.248.75	\$17.606.13	\$17.606.13	\$17.606.13	\$17.606.13	\$17.606.13	\$17.606.13
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$74.298.60</b>	<b>\$87.841.95</b>	<b>\$101.833.65</b>	<b>\$116.246.59</b>	<b>\$131.053.19</b>	<b>\$131.053.19</b>	<b>\$131.053.19</b>	<b>\$131.053.19</b>	<b>\$131.053.19</b>	<b>\$131.053.19</b>
<b>Margen operativo</b>	<b>43.11%</b>	<b>46.33%</b>	<b>49.09%</b>	<b>51.49%</b>	<b>53.57%</b>	<b>53.57%</b>	<b>53.57%</b>	<b>53.57%</b>	<b>53.57%</b>	<b>53.57%</b>
(-) Costos financieros	\$11.077.46	\$9.134.77	\$6.965.18	\$4.542.21	\$1.836.25					
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>\$63.221.14</b>	<b>\$78.707.18</b>	<b>\$94.868.47</b>	<b>\$111.704.38</b>	<b>\$129.216.95</b>	<b>\$131.053.19</b>	<b>\$131.053.19</b>	<b>\$131.053.19</b>	<b>\$131.053.19</b>	<b>\$131.053.19</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>36.68%</b>	<b>41.51%</b>	<b>45.74%</b>	<b>49.47%</b>	<b>52.82%</b>	<b>53.57%</b>	<b>53.57%</b>	<b>53.57%</b>	<b>53.57%</b>	<b>53.57%</b>
(-) Participación de trabajadores	\$9.483.17	\$11.806.08	\$14.230.27	\$16.755.66	\$19.382.54	\$19.657.98	\$19.657.98	\$19.657.98	\$19.657.98	\$19.657.98
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$53.737.97</b>	<b>\$66.901.10</b>	<b>\$80.638.20</b>	<b>\$94.948.72</b>	<b>\$109.834.40</b>	<b>\$111.395.22</b>	<b>\$111.395.22</b>	<b>\$111.395.22</b>	<b>\$111.395.22</b>	<b>\$111.395.22</b>
<b>Margen antes de imp.</b>	<b>31.18%</b>	<b>35.28%</b>	<b>38.88%</b>	<b>42.05%</b>	<b>44.89%</b>	<b>45.53%</b>	<b>45.53%</b>	<b>45.53%</b>	<b>45.53%</b>	<b>45.53%</b>
(-) Impuesto a la Renta	\$13.434.49	\$16.725.28	\$20.159.55	\$23.737.18	\$27.458.60	\$27.848.80	\$27.848.80	\$27.848.80	\$27.848.80	\$27.848.80
<b>Utilidad a distribuir</b>	<b>\$40.303.48</b>	<b>\$50.175.83</b>	<b>\$60.478.65</b>	<b>\$71.211.54</b>	<b>\$82.375.80</b>	<b>\$83.546.41</b>	<b>\$83.546.41</b>	<b>\$83.546.41</b>	<b>\$83.546.41</b>	<b>\$83.546.41</b>
<b>Margen a distribuir</b>	<b>23.38%</b>	<b>26.46%</b>	<b>29.16%</b>	<b>31.54%</b>	<b>33.67%</b>	<b>34.15%</b>	<b>34.15%</b>	<b>34.15%</b>	<b>34.15%</b>	<b>34.15%</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

- Coeficiente beneficio/costo.

Consiste en dividir la sumatoria de todos los beneficios entre la sumatoria de los costos.

- Beneficio anual con la propuesta= VAN= \$ 402.387,74
- Costo anual de la propuesta= Inversión Inicial= \$ 266.755,79

En el cuadro siguiente determinamos el cálculo del coeficiente beneficio costo.

**CUADRO N°35**  
**CALCULO COEFICIENTE BENEFICIO COSTO**

<b>Cálculo coeficiente beneficio costo</b>	
<b>Beneficio Costo=</b>	<b>Beneficio / Costo</b>
<b>Beneficio Costo=</b>	<b>\$402.387,74/\$266.755,79</b>
<b>Beneficio Costo=</b>	<b>\$ 1,50844988</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

- Tasa Interna de Retorno TIR.

TIR se define como la tasa de descuento o tipo de interés que iguala el Valor Actual Neto VAN a cero, donde se efectúan tanteos con diferentes tasas de descuento consecutivas hasta que el VAN sea cercano o igual a cero y obtengamos un van positivo y uno negativo.

El cálculo de la TIR se realizó en EXCEL obteniendo 20,83% y este resultado es mayor a la tasa de interés que es del 11,20%, con lo que se demuestra que se puede realizar el proyecto de inversión para Hotel Costa Brava 4 estrellas.

- Valor Actual Neto VAN.

Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, deducidos a un cierto tipo de interés (tasa de descuento) y compararlos con el valor inicial de la inversión.

El cálculo del VAN se realizó en EXCEL utilizando una tasa de interés de 11,20% anual que da como resultado 0,933% mensual obteniendo \$ 402.387,74 como el resultado del VAN es positivo el proyecto es rentable.

Se debe establecer el Balance Económico de Flujo de Caja como se muestra en el cuadro N° 35 para poder determinar el TIR y el VAN.

### CUADRO N°36

#### BALANCE ECONÓMICO DE FLUJO DE CAJA

Descripción	Periodos anuales											Total
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Ingresos por Ventas		\$172.350.00	\$189.602.45	\$207.426.03	\$225.786.22	\$244.647.89	\$244.647.89	\$244.647.89	\$244.647.89	\$244.647.89	\$244.647.89	\$2.263.052.06
Inversión Inicial	\$-266.755.79											\$266.755.79
Capital de Operación												
Costos de Producción		\$64.877.87	\$67.345.40	\$69.894.60	\$72.520.56	\$75.218.24	\$75.218.24	\$75.218.24	\$75.218.24	\$75.218.24	\$75.218.24	\$725.947.87
Costos Administrativos y de Ventas		\$33.173.53	\$34.415.10	\$35.697.78	\$37.019.08	\$38.376.46	\$38.376.46	\$38.376.46	\$38.376.46	\$38.376.46	\$38.376.46	\$370.564.24
Costos financieros (intereses)		\$11.077.46	\$9.134.77	\$6.965.18	\$4.542.21	\$1.836.25						\$33.555.86
Participación de trabajadores		\$9.483.17	\$11.806.08	\$14.230.27	\$16.755.66	\$19.382.54	\$19.657.98	\$19.657.98	\$19.657.98	\$19.657.98	\$19.657.98	
Impuesto a la renta		\$13.434.49	\$16.725.28	\$20.159.55	\$23.737.18	\$27.458.60	\$27.848.80	\$27.848.80	\$27.848.80	\$27.848.80	\$27.848.80	\$240.759.12
Costos de Operación anuales		\$132.046.52	\$139.426.62	\$146.947.39	\$154.574.68	\$162.272.09	\$161.101.48	\$161.101.48	\$161.101.48	\$161.101.48	\$161.101.48	\$1.637.582.88
Utilidad a Distribuir		\$40.303.48	\$50.175.83	\$60.478.65	\$71.211.54	\$82.375.80	\$83.546.41	\$83.546.41	\$83.546.41	\$83.546.41	\$83.546.41	
Readición de Depreciación		\$1.004.91	\$1.004.91	\$1.004.91	\$1.004.91	\$1.004.91	\$1.004.91	\$1.004.91	\$1.004.91	\$1.004.91	\$1.004.91	
Flujo de Caja	\$-266.755.79	\$41.308.39	\$51.180.74	\$61.483.56	\$72.216.46	\$83.380.72	\$84.551.32	\$84.551.32	\$84.551.32	\$84.551.32	\$84.551.32	
TIR	20.83%											
VAN	\$402.387.74											

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

- Recuperación de Capital.

Se define como el periodo que tarda en recuperarse la inversión inicial que es de \$ 266.755,79 a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan la inversión inicial, que es de \$ 266.755,79 tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 37**  
**RECUPERACIÓN DE CAPITAL**

Año	P	F	i	P	P acumulado
0	\$266.755.79				
1		\$41.308.39	11.20%	\$37.147.83	\$37.147.83
2		\$51.180.74	11.20%	\$41.390.15	\$78.537.98
3		\$61.483.56	11.20%	\$44.714.11	\$123.252.10
4		\$72.216.46	11.20%	\$47.229.90	\$170.481.99
5		\$83.380.72	11.20%	\$49.039.01	\$219.521.00
6		<b>\$84.551.32</b>	<b>11.20%</b>	<b>\$44.718.96</b>	<b>\$264.239.96</b>
7		<b>\$84.551.32</b>	<b>11.20%</b>	<b>\$40.214.89</b>	<b>\$304.454.85</b>
8		\$84.551.32	11.20%	\$36.164.47	\$340.619.32
9		\$84.551.32	11.20%	\$32.522.01	\$373.141.33
10		\$84.551.32	11.20%	\$29.246.41	\$402.387.74
<b>TOTALES</b>				<b>\$402.387.74</b>	

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizuete

De acuerdo al análisis anterior el periodo de recuperación, es de 7 años.

## **CAPITULO VII**

### **PROGRAMACION PARA PUESTA EN MARCHA.**

#### **7.1 Planificación y Cronograma de implementación.**

- **Planificación**

La nueva estructura organizativa de Hotel Costa Brava 1 estrella, requiere que las actividades a desarrollarse para operar con su nueva categoría las que se realizaran en la siguiente secuencia:

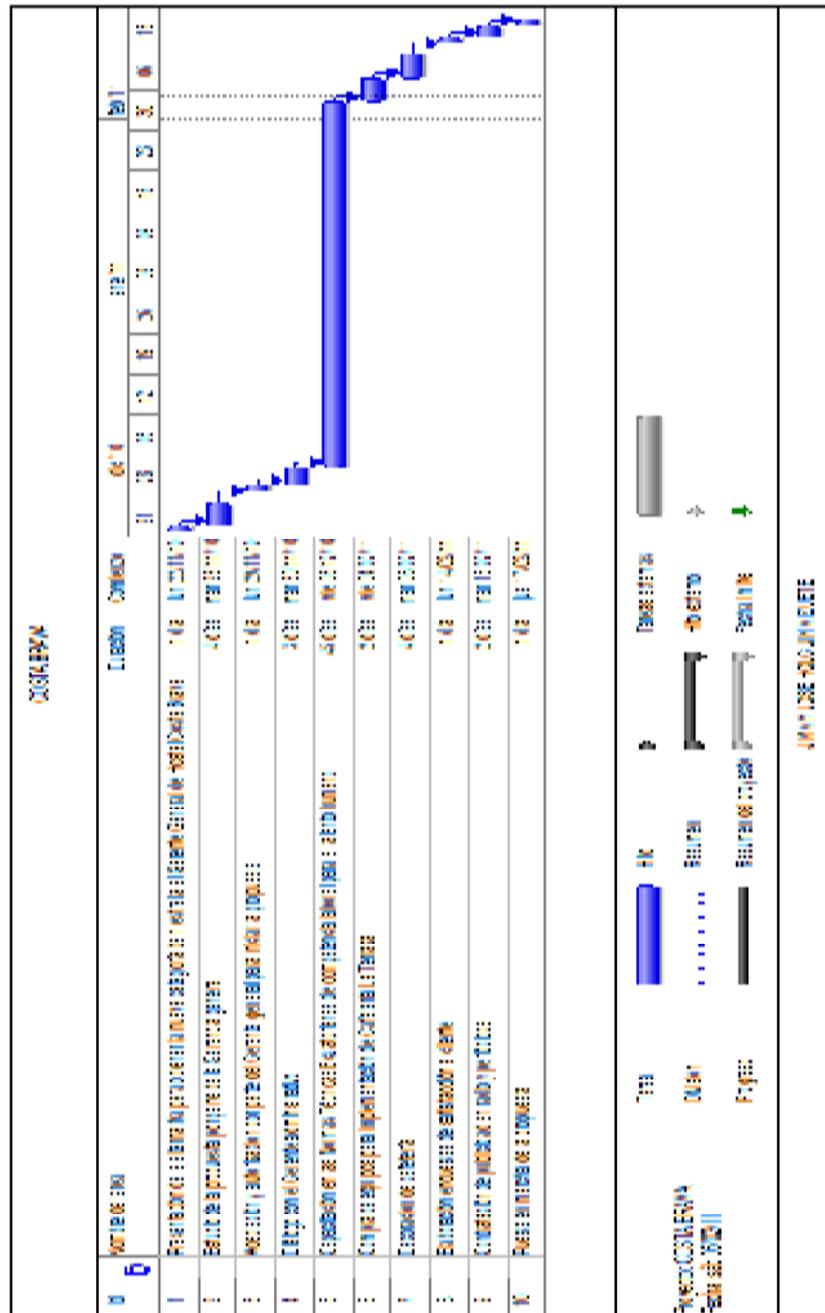
1. Presentación de la alternativa para obtener la nueva categoría al Gerente general de Hostal Costa Brava. (1 día)
2. Estudio de la propuesta por parte de la Gerencia general. (4 días)
3. Aceptación y autorización por parte del Gerente general para iniciar la propuesta.(1 día)
4. Dialogo con el Gerente administrativo( 3 días)
5. Capacitación en las Normas Técnicas Ecuatorianas de competencia laboral para el talento humano. (45 días).
6. Compra de equipos para implementación de Cafetería La Terraza.(2 días)
7. Decoración de cafetería ( 4 días)
8. Elaboración encuestas de satisfacción al cliente (1 día)
9. Contratación de publicidad en radio y periódicos ( 2 días)
10. Puesta en marcha de la propuesta.( 1 día)

La implementación para obtener la acreditación de Hotel Residencia de 1 estrella, tendrá una duración de 62 días para la puesta en marcha

- Cronograma de Implementación.

Para realizar la programación de la puesta en marcha de la alternativa de solución, se utilizara PROYECT y se aplicara el Diagrama de Gantt en el que se puede observar las fechas de inicio y terminación de cada una de las actividades a desarrollar.

**GRAFICO N° 10  
DIAGRAMA DE GANTT**



Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **8.1 Conclusiones.**

La investigación efectuada, se realizo con el fin de evaluar la organización que actualmente existe en Hostal Costa Brava. Durante este proceso se toma en cuenta que existe una solida estructura física de las instalaciones, pero problemas en los proceso principales para brindar servicio a los huéspedes que visitan el cantón La Libertad.

Los negocios que brindan servicios son más proclives a desaparecer, debido que las características importantes de esta actividad son la intangibilidad y la tangibilidad de lo que se brinda, esta compenetración debe ser armónica con organización estable y definida que permita dar al huésped la sensación de sentirse complacido.

La nueva organización crea una simbiosis entre el cliente interno y el cliente externo, con procesos más ágiles mejorando la atención al huésped con un trato personalizado, sencillo y directo.

La implementación de una nueva estructura organizativa mediante la aplicación de herramientas de ingeniería industrial permitirá obtener la categoría Hotel Residencia 1 estrella basado en seis ejes principales para su aplicación que son: Estructura organizacional, Técnicas de Capacitación, Problema de coordinación con el Servicio Externo contratado para Lavandería, Encuesta de satisfacción al cliente, Servicio de Cafetería y Marketing con un costo de \$104,621.33 requiriéndose 62 días para la puesta en marcha que permitirá obtener ventaja competitiva sobre los demás prestadores de servicios turísticos, brindando nuevas

fuentes de trabajo en la provincia de Santa Elena y ayudando la economía nacional con el pago de tributos.

La nueva organización permitirá a los dueños de Hotel Costa Brava realizar cambios en los mandos principales donde la Gerencia General estará dirigida por el Ingeniero Industrial José Holguín, la gerencia administrativa por el abogado Flavio Holguín Vizuite y los mandos medios y talento humano bajo la supervisión de la Técnica en Administración Turística Dolores Holguín.

## **8.2 Recomendaciones.**

Se sugiere la utilidad de esta propuesta de Evaluación organizacional de Hostal Costa Brava para obtener la categoría Hotel 1 estrella, a la gerencia general para su pronta aprobación e implementación de las técnicas de capacitación con una duración de 45 días con el fin de que se logre mejorar en el menor tiempo posible los procesos de atención a los huéspedes.

Se aconseja constantemente el monitoreo de los procesos y se recomienda el compromiso de todo el personal, para el desarrollo satisfactorio de generar un mejor servicio e imagen como institución prestadora de servicio.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Amortización:** Acción y efecto de amortizar.

**Amortizar:** Redimir o extinguir el capital de un censo, préstamo u otra deuda.

**Análisis:** Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. m. *Estad.* Método estadístico usado para cuantificar la importancia de cada uno de los factores actuantes en un fenómeno.

**Competencia:** Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

**Cubertería:** Conjunto de cucharas, tenedores, cuchillos y utensilios semejantes para el servicio de mesa.

**Determinar:** Señalar, fijar algo para algún efecto.

**Diagnosticar:** Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

**Disgregar:** Separar, desunir, apartar lo que estaba unido.

**Encuesta:** Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

**Estancia:** Permanencia durante cierto tiempo en un lugar determinado

**Evaluación:** Señalar el valor de algo.

**Intangible:** adj. Que no debe o no puede tocarse.

**Implementar:** Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

**Insumo:** m. Econ. Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.

**Logística:** Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

**Mantelería:** Juego de mantel y servilletas.

**Marketing:** (Voz ingl.). m. mercadotecnia.

**Mercadotecnia:** Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

**Menaje:** Conjunto de muebles y accesorios de una casa.

**Organización:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

**Polivalente:** adj. Que vale para muchas cosas

**Previsor:** adj. Que prevé

**Tangibilidad:** adj. Que se puede tocar. || **2.** Que se puede percibir de manera precisa.

**Tarifa:** Tabla de precios, derechos o cuotas tributarias.

**Sistémico:** adj. Perteneciente o relativo a la totalidad de un sistema; general, por oposición a local.

ANEXOS

**ANEXO N° 1**  
**LOGOTIPO DE HOSTAL COSTA BRAVA**



Fuente: Hostal Costa Brava.

## ANEXO N° 2 EDIFICIO HOSTAL COSTA BRAVA



Fuente: Hostal Costa Brava.

**ANEXO N° 3**  
**HABITACIÓN SIMPLE Y TRIPLE.**



Fuente: Hostal Costa Brava

## **ANEXO N° 4**

### **EXTRACTO REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS**

#### **REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS** **(Decreto No. 3400)**

##### **Título I** **DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS**

##### **Capítulo I** **DE LOS ALOJAMIENTOS**

###### **Sección 1** **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 1.- Alojamiento.-** Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios.

El Ministerio de Turismo autorizará la apertura, funcionamiento y clausura de los alojamientos.

**Art. 2.- Categorías.-** La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. Para el efecto, se atenderá a las disposiciones de este reglamento, a las características y calidad de las instalaciones y a los servicios que presten.

En la entrada de los alojamientos, en la propaganda impresa y en los comprobantes de pago, se consignará en forma expresa la categoría de los mismos.

**Art. 3.- Clasificación.-** Los alojamientos se clasifican en los siguiente grupos:

###### **Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros.**

###### **Subgrupo 1.1. Hoteles.**

- 1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).
- 1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).
- 1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

###### **Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.**

- 1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- 1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- 1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

###### **Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.**

- 1.3.1. Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- 1.3.2. Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- 1.3.3. Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- 1.3.4. Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas).

###### **Grupo 2.- Alojamientos Extrahoteleros.**

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

**ANEXO N° 5**  
**INSTRUCTIVO PARA CATEGORIZAR ESTABLECIMIENTOS**  
**TURISTICOS DE ACUERDO A LA LEY Y SU REGLAMENTO**  
**GERENCIA NACIONAL DE RECURSOS TURISTICOS OCTUBRE DEL**  
**2007**  
**ALOJAMIENTO**

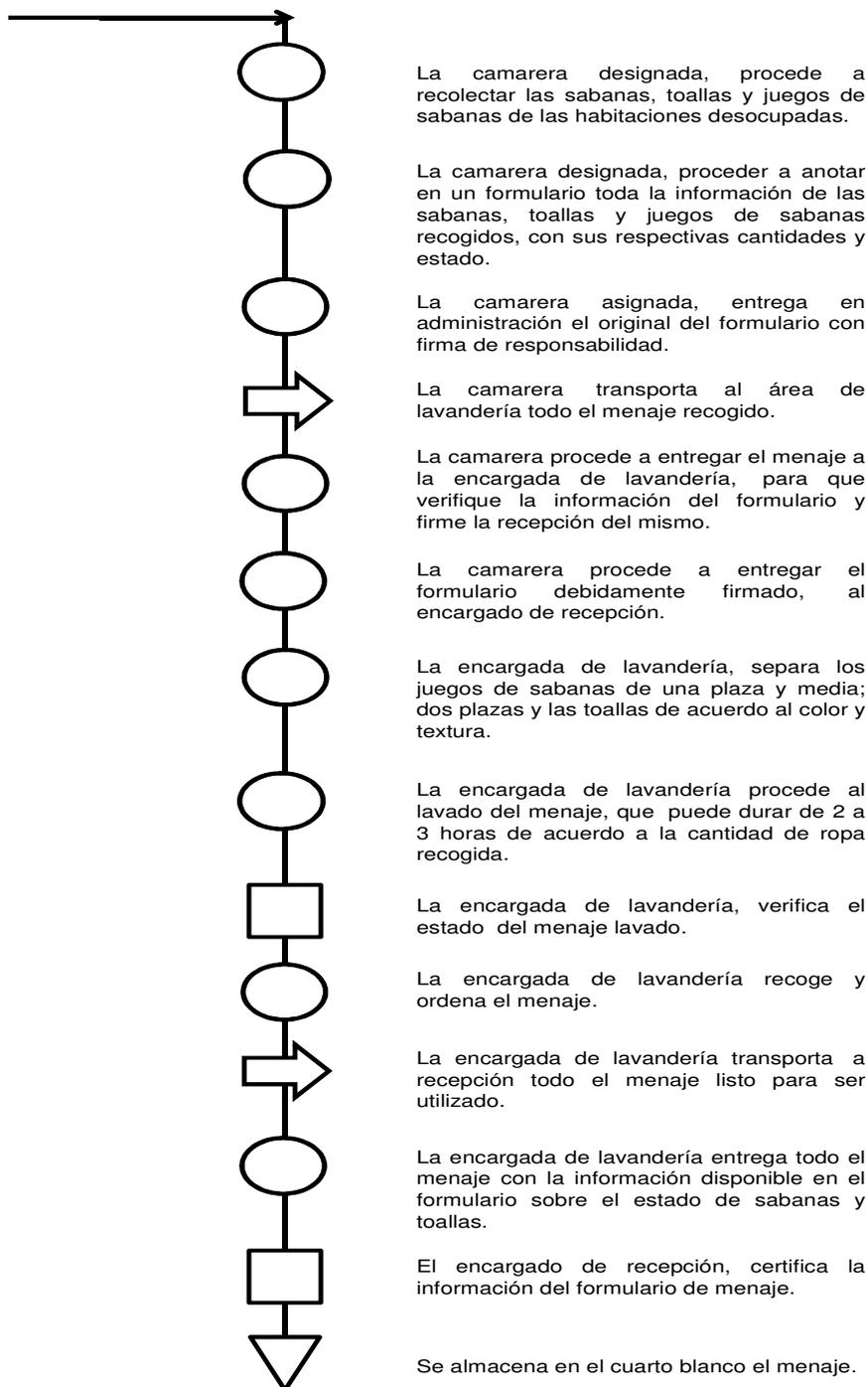
HOTEL RESIDENCIA	Es Hotel Residencia todo establecimiento hotelero, que mediante precio preste al público en general servicio de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. No podrá ofrecer servicios de comedor y tendrá un mínimo de 30 habitaciones. Los Hoteles Residencias deberán reunir las mismas condiciones exigidas para los hoteles de su categoría, excepto en lo referente a los servicios de comedor, cocina y habitaciones.
------------------	--

**REQUISITOS MINIMOS PARA CATEGORIZAR HOTELES RESIDENCIA DE CUATRO A UNA ESTRELLA**

****	***	**	*
PRIMERA PERSONAL	SEGUNDA PERSONAL	TERCERA PERSONAL	CUARTA PERSONAL
Asistente de Gerencia			
Jefe de Recepción (Hablar mínimo otro idioma)	Jefe de Recepción (Hablar inglés)		
Recepcionistas (Hablar mínimo inglés)	Recepcionistas (Conocimientos básicos de inglés)	Recepcionistas capacitados	Recepcionistas capacitados
Capitán de Botones (Hablar mínimo otro idioma)	Capitán de Botones (Conocimientos básicos de idioma extranjero)		
Los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros dependerán de la Recepción	El Capitán de botones, los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros dependerán de la Recepción		
Ama de Llaves	Ama de Llaves		
Camareras (1 por cada 14 habitaciones)	Camareras (1 por cada 16 habitaciones)	Camareras (1 por cada 18 habitaciones)	Camareras (1 por cada 18 habitaciones)
Mayordomo o Jefe de Servicio de habitaciones (hablar inglés)			
Maitre (hablar inglés) y personal auxiliar (1 por cada 6 mesas )	Maitre o Jefe de Comedor (conocimientos básicos de inglés) y personal auxiliar (1 por cada 8 mesas )	Personal necesario (1 por cada 10 mesas)	Personal necesario según la capacidad del establecimiento
Médico y enfermero con atención permanente			
Conserjes	Conserjes		
Ascensoristas	Ascensoristas		
Mozos de equipaje	Mozos de equipaje		
Mensajeros	Mensajeros	Mensajeros	Mensajeros
Botones	Botones	Botones	Botones
<b>SERVICIOS</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>CAFETERIA</b>	<b>CAFETERIA</b>	<b>CAFETERIA</b>	<b>CAFETERIA</b>
Ofrecer dos o más variedades de desayunos	Ofrecer desayuno	Ofrecer desayuno	Ofrecer desayuno
<b>GENERALES</b>	<b>GENERALES</b>	<b>GENERALES</b>	<b>GENERALES</b>
Ofrecer servicio de caja fuerte			
Lavado, secado y planchado de ropa	Lavado, secado y planchado de ropa	Lavado, secado y planchado de ropa	
Cambiar ropa de cama y toallas diariamente			
Revisar las habitaciones a última hora de la tarde			
Botiquín de primeros auxilios	Botiquín de primeros auxilios	Botiquín de primeros auxilios	Botiquín de primeros auxilios
<b>RECEPCION Y CONSERJERIA</b>	<b>RECEPCION Y CONSERJERIA</b>	<b>RECEPCION</b>	<b>RECEPCION</b>
Servicio de Recepción	Servicio de Recepción	Servicio de Recepción	Servicio de Recepción
Servicio de Conserjería	Servicio de Conserjería		
<b>PISOS</b>	<b>PISOS</b>	<b>PISOS</b>	<b>PISOS</b>
Mantenimiento de habitaciones, limpieza y preparación	Mantenimiento de habitaciones, limpieza y preparación	Mantenimiento de habitaciones, limpieza y preparación	Mantenimiento de habitaciones, limpieza y preparación
<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>EQUIPAMIENTO</b>
Caja fuerte en cada habitación o 1 por cada 20 habitaciones			

## ANEXO N°6

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO RECOLECCIÓN Y LAVADO DE MENAJE



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

**ANEXO N° 7**  
**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**  
**HOTEL “COSTA BRAVA”**  
**La Libertad – Santa Elena**  
**Telf.: 042785-860 098393910**

Estimado huésped molestamos su atención, para solicitar colabore con la información solicitada en el presente documento que no tiene más finalidad que la de mejorar el servicio que reciben ustedes.

La Gerencia.

1. ¿Cómo se entero de la existencia del Hostal Costa Brava?

a) Medios de comunicación.

Escrito

Radial

Internet

b) Recomendación.

2. ¿Cómo calificaría su estancia en Hotel Costa Brava?

a) Muy buena

b) Buena

c) Mala.

3. ¿Qué no le agrado del Hotel Costa Brava?

a) El valor del hospedaje.

b) Las instalaciones físicas del hotel

c) La atención al cliente.

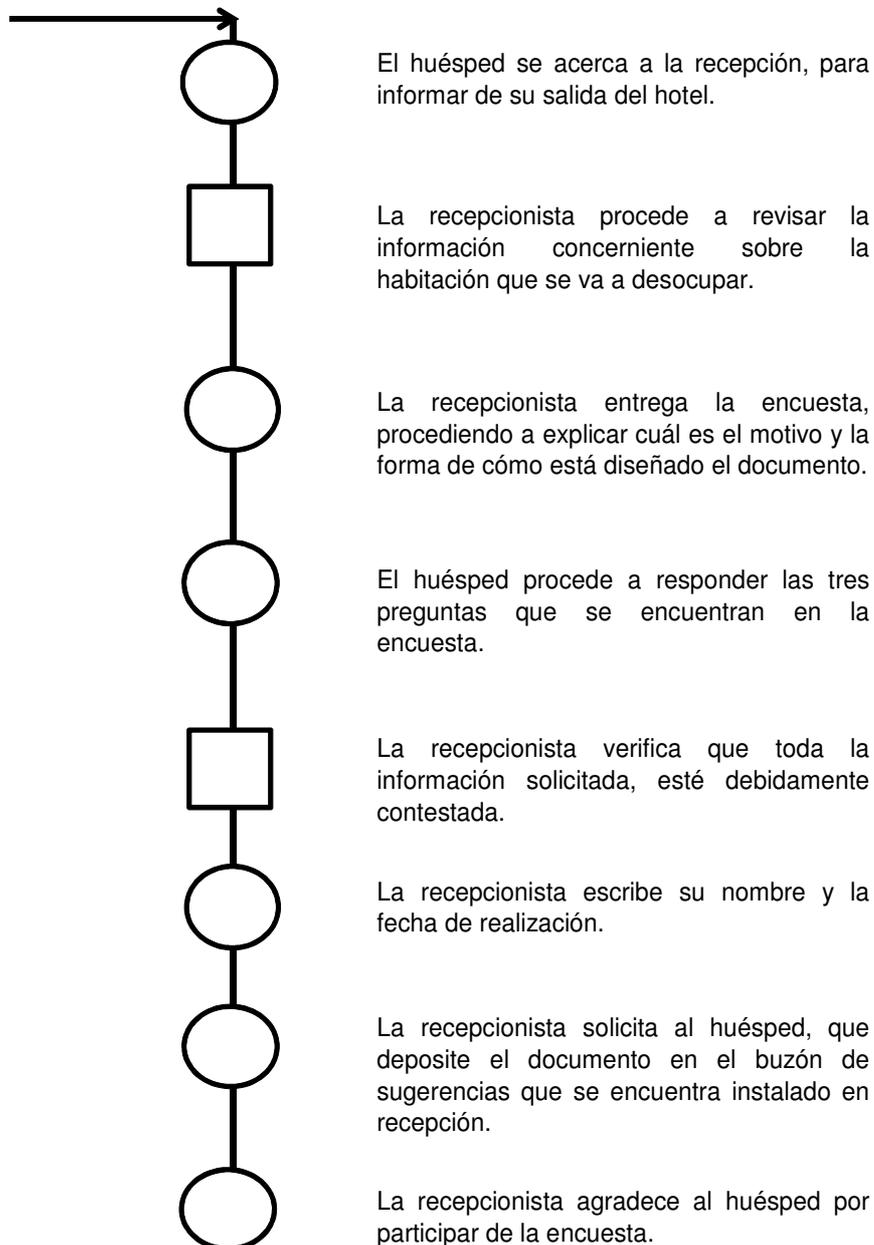
Muchas gracias deseamos que tenga un excelente viaje de regreso a su hogar y esperamos su próxima visita, para servirlo mejor.

<b>Entrevistado por:</b>	<b>Fecha de entrevista:</b>

Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

## ANEXO N° 8

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

**ANEXO N° 9**  
**INSTRUCTIVO PARA CATEGORIZAR ESTABLECIMIENTOS**  
**TURISTICOS DE ACUERDO A LA LEY Y SU REGLAMENTO**  
**GERENCIA NACIONAL DE RECURSOS TURISTICOS OCTUBRE DEL**  
**2007**  
**ALIMENTOS Y BEBIDAS**

<b>CAFETERIAS</b>	Aquellos establecimientos turísticos que mediante precio expenden alimentos y bebidas calientes o frías y cuya carta de oferta de productos esta predominada con la repostería y panificación.
-------------------	--

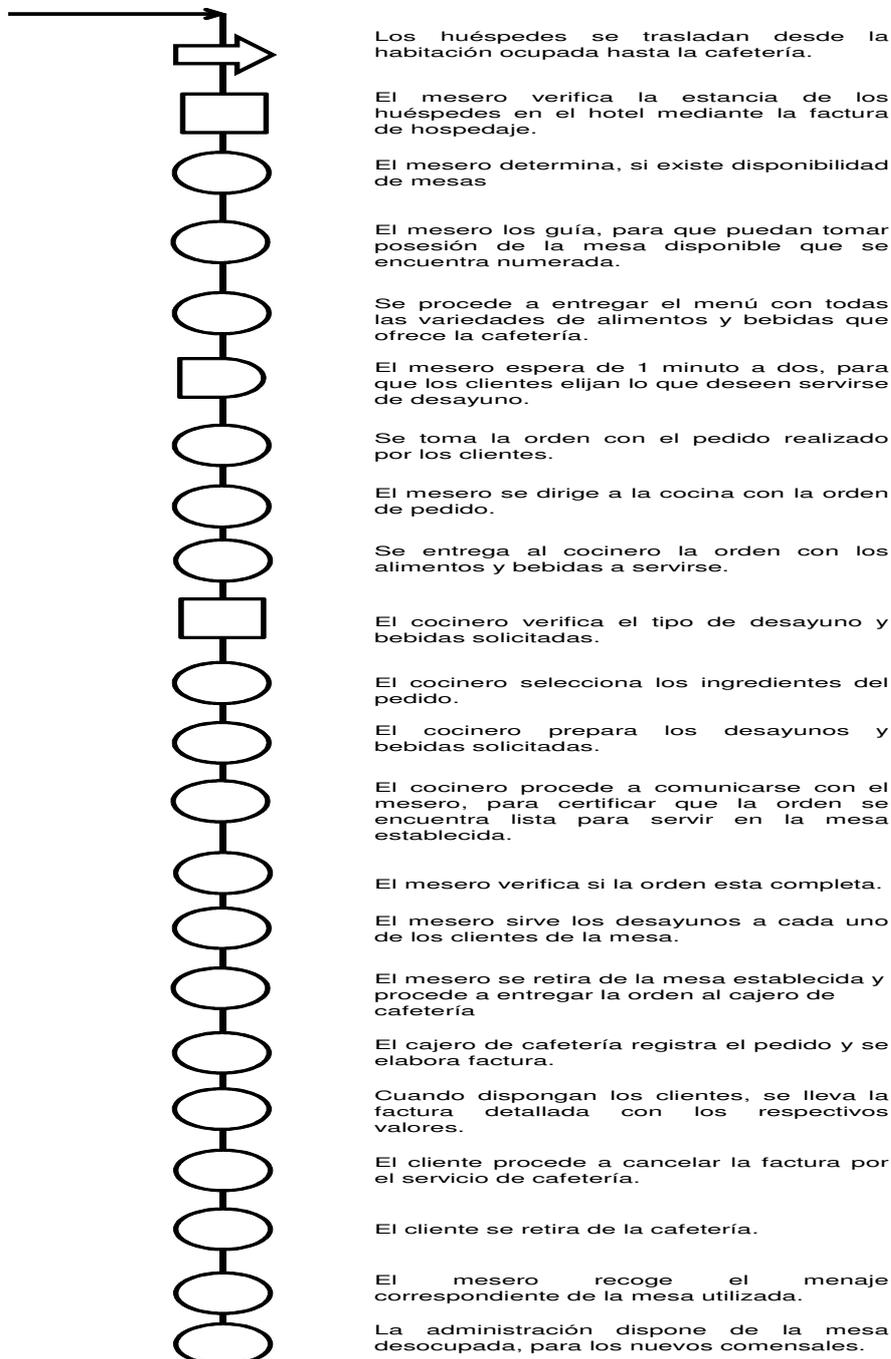
**REQUISITOS MINIMOS PARA CATEGORIZAR CAFETERIAS**

LUJO	PRIMERA CATEGORIA	SEGUNDA CATEGORIA	TERCERA CATEGORIA	DE CUARTA CATEGORIA
<b>INSTALACIONES</b>	<b>INSTALACIONES</b>	<b>INSTALACIONES</b>	<b>INSTALACIONES</b>	<b>INSTALACIONES</b>
Entradas para los clientes independiente del personal de servicio y mercaderías.	Entradas para los clientes independiente del personal de servicio y mercaderías.	Entradas. Una sola entrada para los clientes y personal de servicio y mercaderías.	Entradas. Una sola entrada para los clientes y personal de servicio y mercaderías.	Entradas. Una sola entrada para los clientes y personal de servicio y mercaderías.
Teléfono, con servicio de discado directo, telefax.				
Baterías sanitarias, independientes para hombres y mujeres (secador de manos según su capacidad, accesorios de baño, espejos).	Baterías sanitarias, independientes para hombres y mujeres (secador de manos según su capacidad, accesorios de baño, espejos). Cuando este tipo de establecimiento se encuentra en un centro comercial se asume que los servicios son los del Centro Comercial	Baterías sanitarias independientes para hombres y mujeres.	Servicios higiénicos comunes para hombres y mujeres.	Servicios higiénicos completos comunes para la clientela y el personal de servicio, con abastecimiento de agua directo.
Comedor con áreas suficiente para la ubicación de las mesas, sillas, equipos auxiliares y la circulación del público y personal de servicio.	Comedor área suficiente para la ubicación de las mesas, sillas, equipos auxiliares y la circulación del público y personal de servicio.	Comedor con área suficiente para la ubicación de las mesas, sillas y la circulación del público y personal de servicio.	Comedor con área suficiente para la ubicación de las mesas, sillas y la circulación del público y personal de servicio.	Comedor: con espacio o superficie adecuada para los clientes y personal de servicio, de acuerdo a la categoría.
Dentro de las instalaciones del comedor, deberá existir una estación de servicio, para cada mesero.	Dentro de las instalaciones del comedor, deberá existir una estación de servicio, para cada mesero.			Los ambientes de comedor y cocina deben de ser independientes.
Cocina, con equipos acordes a su capacidad: fregaderos independientes para lavar vajilla y para uso de cocina, extractores de humos y olores, congeladores, frigoríficos, bodegas de secos y legumbres, anaqueles. (Con excepción de las cadenas o franquicias que cuentan con un centro de producción).	Cocina, con equipos acordes a su capacidad: fregaderos independientes para lavar vajilla y para uso de cocina, extractores de humos y olores, congeladores, frigoríficos, bodega de secos y legumbres, anaqueles. (Con excepción de las cadenas o franquicias que cuentan con un centro de producción).	Cocina: con mesones, anaqueles, refrigeradora, lavadero de dos pozos, extractores de humos y olores.	Cocina: con mesones, anaqueles, refrigeradora, lavadero de dos pozos,	Cocina: con mesones, anaqueles, refrigeradora, lavadero de dos pozos.
Mobiliario. Lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.	Mobiliario. Lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.	Mobiliario. Decoración, vajilla o descartables, cubertería, cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.	Mobiliario, decoración y mantelería acorde a su categoría.	
Aire acondicionado o calefacción según ubicación geográfica	Aire acondicionado o calefacción de acuerdo a la ubicación geográfica	Ventiladores de acuerdo a la ubicación geográfica	Ventiladores y extractores de aire caliente	
Dependencias del Personal de Servicio. Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.	Dependencias del Personal de Servicio. Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.	Dependencias del Personal de Servicio. Servicios Higiénicos personal masculino y femenino.		
		Contar como mínimo con un certificado de fumigación de una empresa de por lo menos dos veces al año.	Contar como mínimo con un certificado de fumigación de una empresa de por lo menos dos veces al año.	Contar como mínimo con un certificado de fumigación de una empresa de por lo menos dos veces al año.

SERVICIOS	SERVICIOS	SERVICIOS	SERVICIOS	SERVICIOS
Incluirán los siguientes platos como mínimo por categoría:	Incluirán los siguientes platos como mínimo por categoría:	Incluirán los siguientes platos como mínimo por categoría:	Incluirán los siguientes platos como mínimo por categoría:	Incluirán los siguientes platos como mínimo por categoría:
Cafeterías de Lujo: Variedad de ocho platos, bocaditos, pastelería y repostería.	Cafeterías de primera: Variedad de seis platos, bocaditos y pastas.	Cafeterías de Segunda: Variedad de cinco platos, bocaditos y pastas.	Cafeterías de Tercera: Variedad de cuatro platos, bocaditos y pastas.	Cafeterías de Cuarta: Variedad de tres platos, bocaditos y pastas.
La carta de bebidas deberá detallar variedad de bebidas calientes en especial de café, las que deberán servirse únicamente como acompañante de los alimentos.	La carta de bebidas deberá detallar variedad de bebidas calientes en especial de café, las que deberán servirse únicamente como acompañante de los alimentos.	La carta de bebidas deberá detallar variedad de bebidas calientes (mínimo 3) en especial de café, las que deberán servirse únicamente como acompañante de los alimentos.	La carta de bebidas deberá detallar variedad de bebidas calientes (mínimo 2) en especial de café, las que deberán servirse únicamente como acompañante de los alimentos.	La carta de bebidas deberá detallar variedad de bebidas calientes (mínimo 3) en especial de café, las que deberán servirse únicamente como acompañante de los alimentos.
PERSONAL	PERSONAL	PERSONAL	PERSONAL	PERSONAL
Cajera, administrador, personal de cocina, meseros acorde a la capacidad de mesas (un saloner para cuatro mesas).	Cajera, administrador, personal de cocina, meseros acorde a la capacidad de mesas (un saloner para cuatro mesas).	Cajera, administrador, personal de cocina, meseros acorde a la capacidad de mesas (un saloner para cuatro mesas).	Propietario, cajera, personal de cocina, meseros acorde a la capacidad de mesas.	Propietario, cajera, personal de cocina, meseros acorde a la capacidad de mesas.
El personal debe estar uniformado de acuerdo al servicio (cocina y atención al público).	El personal debe estar uniformado de acuerdo al servicio (cocina y atención al público).	El personal debe estar uniformado de acuerdo al servicio (cocina, y atención al público).	El personal debe estar uniformado de acuerdo al servicio (cocina o atención al público).	El personal debe estar uniformado de acuerdo al servicio (cocina o atención al público).
OPCIONAL	OPCIONAL			
Actividades culturales	Actividades culturales			

## ANEXO N° 10

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO ATENCIÓN A LOS CLIENTES EN LA CAFETERÍA.



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizueté

**ANEXO N° 11**  
**UNIFORME DEL TALENTO HUMANO HOTEL COSTA BRAVA**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

## ANEXO N° 12

### ENCUESTAS DE PUBLICIDAD

1 ¿Qué noticiero en radio escucha usted?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
RECORD	83	10.01%
NAUTICA	101	10.76%
PLAYERA	110	12.37%
AMOR	398	<b>44.78%</b>
OTRO	216	22.08%
	<b>908</b>	<b>100%</b>

2 ¿Qué emisora prefiere para escuchar música?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
RECORD	66	7.17%
NAUTICA	100	11.36%
PLAYERA	87	9.13%
AMOR	131	15.29%
LA CHOLA	227	<b>24.66%</b>
OTRO	297	32.38%
	<b>908</b>	<b>100%</b>

3 ¿Qué periódico lee Usted?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
EL LITORAL	117	<b>12.88%</b>
CENTURION	110	12.11%
LA PENINSULA	96	10.57%
LA PRIMERA	33	3.63%
OTRO	552	60.79%
	<b>908</b>	<b>100%</b>

	SECTOR BARRIAL	Nº ENCUESTADOS	1					2						3				
			REC	NAU	PLAY	AMOR	OTRO	REC	NAU	PLAY	AMOR	LA CHO	OTRA	LIT	CENT	PEN	PRIM	OTRO
1	LA ESPERANZA	20	0	1	1	11	7	0	3	1	3	6	7	3	2	1	1	13
2	MARISCAL SUCRE	60	6	7	10	24	13	7	9	10	5	12	17	9	6	6	2	33
3	ABDON CALDERON	74	7	10	12	40	5	3	5	12	21	20	13	2	16	6	1	45
4	MANABÍ	16	2	0	6	8	0	0	1	2	4	6	3	3	2	1	0	10
5	LAS ACACIAS	20	7	3	2	7	1	2	5	3	2	6	2	4	1	8	1	5
6	5 DE JUNIO	20	0	0	1	18	1	0	0	2	2	9	7	0	0	0	1	19
7	VIRGEN DEL CARMEN	20	3	2	4	8	3	3	1	4	4	4	4	2	0	0	0	18
8	6 DE DICIEMBRE	60	4	12	5	25	14	7	7	8	7	13	18	6	9	7	1	34
9	LA PROPICIA	28	3	4	7	8	6	2	1	3	7	4	11	1	4	1	2	20
10	GENERAL ENRIQUEZ GAL	61	7	3	10	17	24	6	5	3	2	25	20	4	10	6	3	38
11	11 DE DICIEMBRE	40	2	0	1	25	12	2	0	1	6	11	20	4	4	1	4	31
12	PARAISO	20	3	1	0	10	6	1	2	0	4	4	9	0	2	2	1	15
13	FRANCISCO RODRIGUEZ	20	0	0	1	19	0	0	4	2	7	6	1	16	0	0	3	1
14	ROCAFUERTE	56	3	1	1	24	27	5	5	2	1	17	26	2	4	5	3	41
15	SAN FRANCISCO	40	0	8	5	8	19	3	2	4	4	15	12	5	2	7	0	26
16	KENNEDY	40	4	10	9	9	8	4	9	5	7	2	13	6	15	5	1	9
17	12 DE OCTUBRE	20	6	6	4	2	2	7	7	2	4	0	0	9	4	6	0	1
18	JOSE TAMARIZ MORA	20	1	1	2	11	5	1	2	1	2	7	7	1	3	0	0	16
19	ELOY ALFARO	40	8	12	7	11	2	4	4	6	8	13	5	4	8	10	4	10
20	LAS COLINAS	20	0	3	3	10	4	0	1	2	8	4	5	3	1	4	1	14
21	LA LIBERTAD	20	2	4	0	6	8	2	0	2	1	6	9	2	0	4	0	14
22	25 DE SEPTIEMBRE	20	3	2	4	5	6	4	1	5	6	3	1	5	4	2	1	8
23	PUERTO NUEVO	40	0	0	0	22	18	0	3	0	4	11	22	6	1	3	1	35
24	10 DE AGOSTO	42	0	1	0	36	5	0	5	1	5	4	27	6	2	3	1	30
25	6 DE ENERO	20	2	1	1	12	4	0	1	0	0	7	12	2	2	0	1	17
26	SAN VICENTE	16	5	2	3	4	2	2	4	0	2	5	3	2	0	3	0	13
27	28 DE MAYO	16	0	2	2	8	4	0	2	0	0	0	14	4	0	3	0	13
28	EUGENIO ESPEJO	39	5	5	9	10	10	1	11	6	5	7	9	6	8	2	0	23
	<b>TOTALES</b>	<b>908</b>	<b>83</b>	<b>101</b>	<b>110</b>	<b>398</b>	<b>216</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>87</b>	<b>131</b>	<b>227</b>	<b>297</b>	<b>117</b>	<b>110</b>	<b>96</b>	<b>33</b>	<b>552</b>
			<b>908</b>					<b>908</b>						<b>908</b>				

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

## ANEXO N° 13

### DISEÑOS DE TARJETAS INFORMACION Y TRIPTICOS

**Hotel  
Costa Brava**

Dirección: Avenida 7ma. s/n y calle 17  
 Teléfono: (04) 2785 - 860 Cel: 098393910  
 E-mail: hotel\_costabrava@hotmail.com  
 La Libertad - Ecuador

**VIVE  
La Libertad  
INTENSAMENTE**

- ◊ Ambiente familiar
- ◊ Atención personalizada
- ◊ Servicios de guías turísticos
- ◊ Precios especiales para TOURS todo el año.

**Cómodas  
habitaciones  
simples, dobles,  
triples,  
matrimoniales con  
baño privado,  
televisión, aire  
acondicionado.**

Dirección: Avenida 7ma. s/n y calle 17  
 Teléfono: (04) 2785 - 860 Cel: 098393910  
 E-mail: hotel\_costabrava@hotmail.com  
 La Libertad - Ecuador

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Jimmy José Holguín Vizúete

ANEXO N° 14

COTIZACION DE LAVADORAS CAPACIDAD DE 15 KILOGRAMOS

ACWTW57ES

WF-51532 EK

---

COMANDATO  
COTIZACION #32687

VENDEDOR: 1384 SANCHEZ FIGUEROA JESENNI  
FECHA: 2010-09-17  
SUCURSAL: ALM. SHOP.LIBERTAD  
COD. ARTICULO MARC FAMIL. UN. PRECIO  
659063 LGE LAVA 1 \$618.71

TOTAL: \$618.71  
C. INICIAL: \$0.00  
TIPO VENTA: TARJ. CREDITO  
TASA INT: 0.00  
# CUOTA: 12  
VALOR CUOTA: \$51.56  
VALOR FINAL: \$618.71

COMANDATO  
COTIZACION #32689

VENDEDOR: 1384 SANCHEZ FIGUEROA JESENNI  
FECHA: 2010-09-17  
SUCURSAL: ALM. SHOP.LIBERTAD  
COD. ARTICULO MARC FAMIL. UN. PRECIO  
622003 WHI LAVA 1 \$771.67

TOTAL: \$771.67  
C. INICIAL: \$0.00  
TIPO VENTA: TARJ. CREDITO  
TASA INT: 0.00  
# CUOTA: 12  
VALOR CUOTA: \$64.31  
VALOR FINAL: \$771.67

---

PRECIOS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO.  
PROMOCIONES Y AUTOLIQUIDABLES SON VALIDOS HASTA QUE SE CUMPLA SU FECHA DE VIGENCIA O HASTA AGOTAR STOCK.  
ATENCIÓN! ESTE DOCUMENTO NO ES UNA RESERVA DE PRODUCTO.

---

WATX 7R0P

COMANDATO  
COTIZACION #32688

VENDEDOR: 1384 SANCHEZ FIGUEROA JESENNI  
FECHA: 2010-09-17  
SUCURSAL: ALM. SHOP.LIBERTAD  
COD. ARTICULO MARC FAMIL. UN. PRECIO  
350851 SAM LAVA 1 \$629.46

TOTAL: \$629.46  
C. INICIAL: \$0.00  
TIPO VENTA: TARJ. CREDITO  
TASA INT: 0.00  
# CUOTA: 12  
VALOR CUOTA: \$52.46  
VALOR FINAL: \$629.46

PRECIOS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO.  
PROMOCIONES Y AUTOLIQUIDABLES SON VALIDOS HASTA QUE SE CUMPLA SU FECHA DE VIGENCIA O HASTA AGOTAR STOCK.  
ATENCIÓN! ESTE DOCUMENTO NO ES UNA RESERVA DE PRODUCTO.

Fuente: Comandato

## ANEXO N° 15 PUBLICIDAD RADIO AMOR

	<i>La radio que vive por ti.....</i>
La Libertad, 06 de septiembre del 2010	
Señores. <b>HOSTAL COSTA BRAVA</b> Ciudad.	
De nuestras consideraciones:	
Reciba un cordial saludo, a continuación se hacemos llegar el precio de nuestra publicidad y programas con que cuenta nuestra emisora.	
<b>Nuestra Tarifa:</b>	
Cuña de 60"	\$ 3,00 más el respectivo IVA
<b>Nuestra programación:</b>	
06h00 - 14h00	Panorama informativo (Programa Estelar)
15h00 - 17h00	Programación variada
17h00 - 18h00	Música Nacional
19h00 - 20h00	Transmisión de "El Noticiero"
20h00 - 23h00	Programación Variada
Esperando contar con ustedes en nuestro selecto grupo de clientes, nos despedimos muy gentilmente.	
Atentamente,	
 Abg. Carlos Cambala Radio Amor	
La Libertad: Barrio Abdón Calderón, calle 18 entre Av. 25 y 26 Teléfono: 2782-260, telefax: 2780-780; email: radioamor89.3@gmail.com	

Fuente: Radio Amor

## ANEXO N° 16

### PUBLICIDAD RADIO LA CHOLA



**LA CHOLA**  
94.1 uno  
*Orgullosamente Peninsular*

**SRS.**  
**HOSTAL COSTA BRAVA**  
**PRESENTE**  
Saludos cordiales.

Reciba un saludo muy afectuoso de quienes la CHOLITA 94.1 FM orgullosamente peninsular, aprovechamos esta oportunidad para poner a sus ordenes nuestra agradable programación, la misma que fue diseñada para llegar al corazón del pueblo peninsular, el cual nos ha ubicado en el primer sitio de preferencia y sintonía, haciendo de la Chola parte de su vida diaria.

**NUESTRA PROGRAMACION**

**LUNES A VIERNES**

De 06h00 a 08h00	Empezando el día con la cholita
De 08h00 a 09h00	Boleros y baladas de oro
De 08h00 a 11h00	La Zona del amor
De 11h00 a 14h00	A toda Radio
De 14h00 a 17h00	Al Son de tu corazón
De 17h00 a 19h00	Sedución
De 19h00 a 21h00	Chicha Chola
De 21h00 a 24h00	La Cantina de la Chola

**SABADOS**

De 07h00 a 10h00	Chicha chola
De 10h00 a 13h00	Dialogo con el presidente Enlace Sabatino
De 13h00 a 15h00	La serenata de la chola
De 15h00 a 19h00	Vaciando con la chola
De 19h00 a 21h00	Saturday Night Fever
De 21h00 a 24h00	La Cantina de la Chola

**NUESTROS VALORES**

10 CUÑAS DIARIAS DE LUNES A SABADO	250 USD
5 CUÑAS DIARIAS DE LUNES A SABADO	180 USD

Esperamos poder servirle como Ud. Se merece.  
Atentamente

*F. Mafla*  
Fernando Mafla Moncayo  
Gerente

Dirección: Salinas - Cdla. Las Dunas Mz. B Solar 3 y 4 esquina atras del supermaxi  
Telf.: Cabina al Aire 2775247 / 097505516 e mail: lachola94.1@gmail.com  
Gerente: Fernando Mafla Moncayo  
Telf.: 2930 880 / 099522274

Fuente: Radio La Chola

## ANEXO N°17

### PUBLICIDAD PERIODICO EL LITORAL



Dirección: Calle Ignacio Guerra  
Entre 3era. y 4ta. Av.  
Teléfono: (593-4) 2-782135  
Fundado el 2 de Abril de 1997

La Libertad 12 de Octubre de 2010

Señores  
**HOSTAL COSTA BRAVA.**

De mis consideraciones

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos el medio de comunicación escrito "El Litoral", deseándole éxitos en sus funciones en beneficio del desarrollo de nuestra comunidad.

Luego de la petición recibida por ustedes, le informamos lo siguiente.

El Litoral circula desde 1997, y mantiene un tiraje de 1.000 ejemplares por circulación cada 15 días, a excepción de las ediciones especiales que llegan de acuerdo a la necesidad que tiene nuestra población y en varias ocasiones han llegado a 10.000 periódicos por edición.

Los costos que se mantiene varían según el espacio del solicitante.

Blanco y negro	7 cm x 3,5 cm.
\$ 7 dólares por	1/16 de página 7 cm x 7 cm
\$ 14 dólares por	1/8 de página 10 cm x 7 cm
\$ 28 dólares por	1/4 de página 20 cm x 14 cm
\$ 56 dólares por	1/2 página 20 cm x 28 cm
\$ 110 dólares por	1 página 40 cm x 28 cm
\$ 200 dólares por	

A colores	7 cm x 3,5 cm.
\$ 14 dólares por	1/16 de página 7 cm x 7 cm
\$ 28 dólares por	1/8 de página 10 cm x 7 cm
\$ 56 dólares por	1/4 de página 20 cm x 14 cm
\$ 110 dólares por	1/2 página 20 cm x 28 cm
\$ 215 dólares por	1 página 40 cm x 28 cm
\$ 400 dólares por	

Por la atención prestada, nos suscribimos de usted.  
Atentamente,

**Lcdo. Paolo León Gonzabay**  
Reg-CPSE-001  
Director

Email: [periodico\\_elitoral@hotmail.com](mailto:periodico_elitoral@hotmail.com)  
La Libertad - Santa Elena - Ecuador

## BIBLIOGRAFÍA

Fidias G Arias, El proyecto de Investigación Guía para su elaboración, 3<sup>era</sup> Edición, Editorial Episteme, Caracas, 1999.

Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 5<sup>ta</sup> Edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE CV, México 2008.

Enciclopedia Práctica profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes, 2<sup>da</sup> Edición Océano / Centrum, 2000.

Wilson R & Gilligan C, Strategic Marketing Management, Third Edition, Elsevier, Oxford. 2005

Carlos Méndez Álvarez, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, 3<sup>era</sup> Edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A, Colombia 2001.

Leland Blank Anthony Tarquin, Ingeniería Económica, 5<sup>ta</sup> Edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE CV, México 2004.

[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Cedido por: Estr@tegia Magazine. Autor: Michael Porter.

[http:// www12manage.com](http://www12manage.com): Autor Michael Porter. Tomado del Libro: Competitive Advantage.

<http://www.monografias.com>

[http:// www.enplenitud.com](http://www.enplenitud.com). Autor: Fernando Herrera Canales

<http://www.miesp@cio.com>. Colaboración Especial: de Equipo de Consultores de InfoSol. México, 2004.

[http:// www.planest.com](http://www.planest.com). Matriz EFE y EFI.

<http://www.degerencia.com>. Autor: Alan Chapman. Análisis PEST

<http://www.wikipedia.com>.

<http://www.gestiopolis.com>. Aportado por: Matias Sales - Marcelo Pérez  
UCh RR. HH. Diagrama de Pareto