



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TRABAJO DE GRADO

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SUEÑO REAL DE LA
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL PERÍODO
2015-2020**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORA: CHICAIZA, I. Mayra A.

DIRECTOR: EC. CERVANTES, Luis

IBARRA, ENERO DEL 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación busca implementar un plan estratégico, que es una de las herramientas más importantes de la administración. Este plan estará destinado a una empresa dedicada a la prestación de servicios de hospedaje, que es uno de los principales negocios que apoya el turismo en nuestra región y que genera tantos ingresos y empleos en nuestro país. Según el nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir y mediante el cambio de la Matriz Productiva, es necesario dar un valor agregado a las empresas que proveen servicios mediante la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios para mejorar su prestación. Mediante esta planificación estratégica se intentará dar cumplimiento al Plan Nacional del Buen Vivir, a través del diseño y desarrollo de estrategias que permitirán mejorar la gestión del hotel. El plan estratégico permite saber dónde se está y a donde se quiere llegar, el diagnóstico de la situación actual del hotel será primordial para analizar su entorno interno y externo para encontrar los problemas que se deben resolver. El diseño y elección de las estrategias, planes y formas de acción se realizarán a partir de la detección correcta de los problemas que tenga el hotel, para lo cual es importante conocer los conceptos básicos de la planificación estratégica para desarrollar correctamente los componentes de la misma; como la misión, visión, objetivos y políticas entre otros elementos con los cuales se delinea el plan. Mediante el cumplimiento de la planificación estratégica una organización es capaz de mejorar la gestión de sus procesos, proyectarse hacia un fin determinado, aumentar las competencias de sus trabajadores, optimización de los recursos, alcanzar mejores resultados en sus ingresos, y generar un compromiso y empoderamiento de toda la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

ABSTRACT

This research seeks to implement a strategic plan that is one of the most important tools of management. This plan will target a company dedicated to providing hosting services, which is one of the main businesses supporting tourism in our region and generating much income and jobs in our country. Under the new National Plan for Good Living and by changing the Matrix Productive, you need to add value to the companies that provide services through the creation of technical skills and management services to improve their performance. Through this strategic planning will try to implement the National Plan for Good Living, through the design and development of strategies that will improve the management of the hotel. The strategic plan lets you know where you are and where you want to go, the diagnosis of the current situation of the hotel will be essential to analyze its internal and external environment to find the problems to be solved. The design and choice of strategies, plans and forms of action will be made from the correct detection of the problems that has the hotel, which is important to know the basics of strategic planning to successfully develop components thereof; as the mission, vision, objectives and policies among other elements with which the plan will outline. By fulfilling strategic planning organization is able to improve management processes, project into a particular purpose, increase the skills of their workers, optimization of resources, achieve better results in their income, and generate commitment and empowerment across the organization to achieve its objectives.

AUTORIA

Yo, Mayra Alejandra Chicaiza Iglesias, portadora de la cédula de ciudadanía número 1004038608-8, declaro bajo juramento que el presente trabajo: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SUEÑO REAL DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL PERÍODO 2015-2020”** es de mi autoría y no ha sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional; se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Mayra Alejandra Chicaiza Iglesias

CI: 100403860-8

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Yo, en calidad de Director del trabajo de grado, Ec.Luis Cervantes presentado por la egresada **MAYRA ALEJANDRA CHICAIZA IGLESIAS** para optar por el título de Ingeniería Comercial cuyo tema es: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SUEÑO REAL DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL PERÍODO 2015-2020”**. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por el tribunal examinador que se asigne.



Ec. Luis Cervantes

DIRECTOR DE TESIS

Ibarra, 23 de julio del 2014.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DE TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Mayra Chicaiza I, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100403860-8, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SUEÑO REAL DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL PERÍODO 2015-2020”**, que ha sido desarrollado para optar el título en Ingeniería Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Mayra Alejandra Chicaiza Iglesias

CI: 100403860-8

Ibarra, 27 de enero del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentado mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	100403860-8		
APELLIDOS Y NOMBRES	Chicaiza Iglesias Mayra Alejandra		
DIRECCIÓN	Antonio Cordero 2-45 y Rafael Larrea		
E-MAIL	maira7chicaiza@gmail.com		
TELÉFONO FIJO	2612050	TELÉFONO MÓVIL	0980359562

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SUEÑO REAL DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL PERÍODO 2015-2020”
AUTOR(ES)	Maya Chicaiza I.
FECHA AAMMDD	2015-01-27
SÓLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Ingeniería Comercial
ASESOR/DIRECTOR	Ec. Luis Cervantes

1. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Mayra Chicaiza I, portadora de la cédula de ciudadanía número 100403860-8 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIA

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 27 de enero del 2015.

AUTORA:

ACEPTACIÓN:



Mayra A. Chicaiza I.
CI: 100403860-8



Ing. Bethy Chávez
JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, especialmente a mis padres que me dieron todo su apoyo incondicional durante el transcurso de mi carrera y estudios. Les agradezco por inculcarme el compromiso y la responsabilidad por seguir adelante y buscar un mejor futuro para mi vida.

Lo dedico también a todas las personas, compañeros y amigos que me ayudaron a realizar mi trabajo de grado y a culminar mis estudios universitarios.

Mayra Chicaiza

AGRADECIMIENTO

A mis padres por ayudarme incondicionalmente.

A mis maestros quienes me transfirieron todos sus conocimientos y experiencia para poder ser una buena profesional, un ser humano ético y productivo para el desarrollo del país.

A la propietaria del Hotel Sueño Real por abrirme las puertas de su institución y permitirme realizar el trabajo de investigación para mi tesis.

Mayra Chicaiza

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	II
ABSTRACT	III
AUTORIA	IV
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	V
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DE TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	VI
DEDICATORIA.....	X
AGRADECIMIENTO	XI
ÍNDICE	XII
ANTECEDENTES	XX
JUSTIFICACIÓN	XXI
OBJETIVOS	XXII
General	XXII
Específicos.....	XXII
CAPÍTULO I	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. OBJETIVOS	2
1.2.1. General	2
1.2.2. Específicos.....	3
1.3. VARIABLES E INDICADORES DIAGNÓSTICOS.....	3
1.4. MATRIZ DE RELACIÓN.....	5
1.5. MECÁNICA OPERATIVA.....	8

1.5.1.	Identificación de la Población General	8
1.5.2.	Determinación de la Muestra	8
1.5.3.	Diseño de Instrumentos de Investigación	9
1.5.3.1.	Información Primaria.....	10
1.5.3.2.	Información Secundaria.....	11
1.5.4.	Tabulación y Análisis de la Información	12
1.5.4.1.	Observación.....	12
1.5.4.2.	Entrevista dirigida a la propietaria y administradora del hotel Sueño Real 14	
1.5.4.3.	Encuesta dirigidas al personal del hotel Sueño Real (Ver anexo 2)	20
1.5.4.4.	Encuesta dirigida hacia los usuarios del hotel Sueño Real.....	34
1.5.5.	Matriz FODA	47
1.5.6.	Cruces estratégicos	48
1.5.7.	Determinación del Problema.....	49
CAPÍTULO II		50
2.	MARCO TEÓRICO	50
2.1.	ADMINISTRACIÓN	50
2.2.	GESTIÓN	50
2.3.	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	51
2.3.1.	Planificación.....	51
2.3.1.1.	Definición de planificación	51
2.3.2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	52
2.3.2.1.	Misión	53
2.3.2.2.	Visión.....	53
2.3.2.3.	Objetivos.....	53

2.3.2.4.	Valores Corporativos	54
2.3.2.5.	Políticas	54
2.3.2.6.	Plan Operativo Anual	55
2.3.2.7.	Estrategias	55
2.3.2.8.	Metas	55
2.3.2.9.	Definición de Presupuesto	56
2.3.2.10.	Indicadores	56
2.3.3.	Organización	56
2.3.3.1.	Estructura organizativa	57
2.3.3.2.	Manual de funciones	57
2.3.3.3.	Segregación de funciones	58
2.3.3.4.	Delimitación de responsabilidades	58
2.3.4.	Dirección	59
2.3.4.1.	Toma de decisiones	59
2.3.4.2.	Capacitación	60
2.3.4.3.	Motivación	60
2.3.4.4.	Comunicación	60
2.3.5.	Control	61
2.3.5.1.	Supervisión	61
2.3.5.2.	Seguimiento	62
2.3.5.3.	Monitoreo	62
2.3.5.4.	Retroalimentación	62
2.3.6.	Servicio	63
2.3.6.1.	Calidad en el servicio	63
2.3.6.2.	Precios de los servicios	64

2.4. HOTELERÍA Y TURISMO	64
2.4.1. Definición de Hotelería	64
2.4.2. Tipos de Hoteles	65
2.4.2.1. Higiene en la hotelería	65
2.4.3. Definición de turismo.....	66
2.5. LEYES Y PLANES	66
2.5.1. Ley de Turismo	66
2.5.2. Política económica.....	67
2.5.3. Economía popular y solidaria.....	67
2.5.4. Plan Nacional del Buen Vivir	68
CAPÍTULO III	69
3. PROPUESTA	69
3.1. ANTECEDENTES	70
3.2. OBJETIVOS	71
3.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	71
3.3.1. Diagnóstico Situacional.....	71
3.3.2. Visión	77
3.3.3. Misión.....	77
3.3.4. Valores.....	77
3.3.5. Objetivos	79
3.3.6. Políticas	79
3.3.6.1. Políticas Administrativas	79
3.3.6.2. Política sobre el usuario.....	80
3.3.6.3. Políticas financieras.....	81
3.3.6.4. Políticas de marketing.....	81

3.3.7.	Procesos y procedimientos	81
3.3.7.1.	Diagrama de flujo del proceso de reservación.....	82
3.3.7.2.	Diagrama de flujo del proceso de alojamiento	84
3.3.7.3.	Diagrama de flujos del proceso de compras.....	87
3.3.7.4.	Diagrama de flujos del proceso de gestión de recursos humanos.....	89
3.3.7.5.	Diagrama de flujos del proceso de marketing.....	92
3.3.8.	Estructura organizacional propuesta.....	94
3.3.9.	Estrategias	95
3.3.10.	Metas.....	96
3.3.11.	Indicadores	97
3.3.12.	Programas y proyectos	98
3.3.13.	Estadísticas turísticas	99
3.3.14.	Proyecciones	105
3.3.15.	Presupuesto.....	114
3.3.16.	Plan operativo anual	116
3.3.17.	Cronograma de actividades	121
3.3.18.	Propuesta de la estructura de las habitaciones	122
3.3.19.	Resumen del plan estratégico	123
CAPÍTULO IV.....		124
4.	IMPACTOS.....	124
4.1.	MATRIZ DE VALORACIÓN.....	124
4.2.	CRITERIOS DE VALORACIÓN	125
4.4.	IMPACTO ORGANIZACIONAL.....	126
4.5.	IMPACTO SOCIAL.....	127
4.6.	IMPACTO AMBIENTAL.....	128

4.7. IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO	129
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables e indicadores diagnósticos	4
Tabla 2: Matriz de relación	5
Tabla 3: Ficha de observación	12
Tabla 4: Conocimiento de la filosofía institucional.....	20
Tabla 5: Conocimiento de los valores de la institución.....	21
Tabla 6: Cargo desempeñado	22
Tabla 7: Conocimiento de los superiores y subordinados	23
Tabla 8: Conocimiento de las funciones y tareas.....	24
Tabla 9: Responsabilidad sobre los materiales y equipos	25
Tabla 10: Capacitaciones.....	26
Tabla 11: Motivación	27
Tabla 12: Comunicación	28
Tabla 13: Control del tiempo de trabajo	29
Tabla 14: Supervisión	30
Tabla 15: Evaluación de desempeño	31
Tabla 16: Recepción de reclamos.....	32
Tabla 17: Solución de problemas.....	33
Tabla 18: Procedencia de los usuarios	34
Tabla 19: Ocupación de los usuarios	35
Tabla 20: Razón de la visita	36
Tabla 21: Tipo de habitación utilizada.....	37

Tabla 22: Medios de referencia.....	38
Tabla 23: Servicios utilizados por los usuarios.....	39
Tabla 24: Calidad de la atención en el servicio	40
Tabla 25: Calidad de los servicios.....	41
Tabla 26: Higiene	42
Tabla 27: Infraestructura	43
Tabla 28: Precio de los servicios.....	44
Tabla 29: Quejas o sugerencias al hotel	45
Tabla 30: Solución a los reclamos	46
Tabla 31: Matriz FODA	47
Tabla 32: Cruces estratégicos.....	48
Tabla 33: Productos sustitutos del servicio de alojamiento de hoteles	74
Tabla 34: Hoteles registrados en la ciudad de Ibarra	75
Tabla 35: Análisis interno	76
Tabla 36: Estrategias	95
Tabla 37: Metas	96
Tabla 38: Indicadores.....	97
Tabla 39: Programas y proyectos	98
Tabla 40: Estructura del gasto turístico	102
Tabla 41: Llegada de extranjeros al Ecuador.....	105
Tabla 42: Llegada de turistas en los últimos cinco años	106
Tabla 43: Aplicación de mínimos cuadrados a los ingresos.....	106
Tabla 44: Proyección de ingreso de extranjeros para los próximos diez años.....	108
Tabla 45: Ingresos del hotel de los últimos 5 años	109
Tabla 46: Aplicación de mínimos cuadrados a los ingresos.....	109
Tabla 47: Ingresos proyectados para los próximos diez años.....	111
Tabla 48: Aplicación de mínimos cuadrados a los gastos.....	111
Tabla 49: Gastos proyectados para los próximos diez años.....	113
Tabla 50: Utilidad proyectada para los próximos diez años	113
Tabla 51: Presupuesto del plan estratégico	114
Tabla 52: Ingresos	115

Tabla 53: POA AÑO 1	116
Tabla 54: POA AÑO 2	117
Tabla 55: POA AÑO 3	118
Tabla 56: POA AÑO 4	119
Tabla 57: POA AÑO 5	120
Tabla 58: Cronograma de actividades	121
Tabla 59: Estructura de las habitaciones	122
Tabla 60: Resumen plan estratégico.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conocimiento de la filosofía institucional	20
Gráfico 2: Conocimiento de los valores de la institución	21
Gráfico 3: Cargo desempeñado	22
Gráfico 4: Conocimiento de los superiores y subordinados	23
Gráfico 5: Conocimiento de las funciones y tareas	24
Gráfico 6: Responsabilidad sobre los materiales y equipos	25
Gráfico 7: Capacitaciones	26
Gráfico 8: Motivación	27
Gráfico 9: Comunicación	28
Gráfico 10: Control del tiempo de trabajo.....	29
Gráfico 11: Supervisión	30
Gráfico 12: Evaluación de desempeño	31
Gráfico 13: Recepción de reclamos	32
Gráfico 14: Solución de problemas	33
Gráfico 15: Procedencia de los usuarios.....	34
Gráfico 16: Ocupación de los usuarios	35
Gráfico 17: Razón de la visita	36
Gráfico 18: Tipo de habitación utilizada	37
Gráfico 19: Medios de referencia	38

Gráfico 20: Servicios utilizados por los usuarios	39
Gráfico 21: Calidad de la atención en el servicio	40
Gráfico 22: Calidad de los servicios	41
Gráfico 23: Higiene	42
Gráfico 24: Infraestructura.....	43
Gráfico 25: Precio de los servicios	44
Gráfico 26: Quejas o sugerencias al hotel	45
Gráfico 27: Solución a los reclamos.....	46
Gráfico 28: Propuesta de Plan Estratégico	69
Gráfico 29: Cinco fuerzas de Porter	71
Gráfico 30: Proceso de reservación	82
Gráfico 31: Proceso de alojamiento	84
Gráfico 32: Proceso de compras.....	87
Gráfico 33: Proceso de gestión de recursos humanos.....	89
Gráfico 34: Proceso de marketing.....	92
Gráfico 35: Organigrama estructural	94
Gráfico 36: Concentración de la demanda extranjera	99
Gráfico 37: Concentración de la demanda nacional.....	100
Gráfico 38: Destinos principales visitados según mercado emisor	101
Gráfico 39: Tipo de alojamiento	103
Gráfico 40: Posición del turismo en la economía	103
Gráfico 41: Contribución al PIB	104

ANTECEDENTES

El hotel Sueño Real fue creado el 27 de noviembre del 2007, según registro N° 1001500725, folio 3, en el libro N°53 GRSN otorgado por el Ministerio de Turismo. La actual propietaria del hotel es la señora Pamela Estefanía Guamán Quishpe. El

inmueble fue adquirido en obra negra en el año 2000, pero en el año 2005 empezó a ser reconstruido con un arquitecto municipal que facilitó los planos.

Actualmente el hotel Sueño Real ofrece los servicios de hospedaje, restaurante, garaje y lavado de ropa. Posee cuarenta habitaciones, de las cuales catorce son simples, doce son dobles o matrimoniales, ocho son triples y seis son séxtuples. Recibe clientes entre los cuales la mayoría son vendedores, turistas de Colombia y de la costa y sierra de nuestro país. Pero la empresa carece de una estructura administrativa establecida, así como de un plan estratégico, a causa de que el hotel no cuenta con un gerente o de una persona competente que estructure la planificación y gestión.

A través de un plan estratégico la empresa tendría un horizonte y un futuro mejor que buscar. Motivaría a los trabajadores, incentivaría el trabajo en equipo y el empoderamiento de los colaboradores hacia la institución; mejoraría el desempeño de la organización, optimizaría recursos tanto económicos como humanos; tendría la posibilidad de ampliar su mercado, entre otros. Debido a que en un plan se especifica la filosofía del hotel, es decir su misión, visión, valores y políticas. Asimismo proporcionaría un plan operativo anual con sus respectivas estrategias, actividades y presupuesto.

El plan estratégico permitirá mejorar el accionar de la organización y responder de mejor manera a los cambios del entorno interno y externo, para darle sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el hotel Sueño Real no cuenta con una dirección clara hacia dónde dirigirse, tanto este como sus empleados; debido a que no tiene establecidos objetivos claros y definidos que no le permitan mejorar su rendimiento financiero. Con una planificación estratégica se intentará dar solución a todos los problemas que tenga el hotel.

Un plan estratégico permitirá alcanzar muchos beneficios como mejorar la administración empírica del hotel, lograr un crecimiento sostenible en el tiempo, aumentar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades de los usuarios

Mediante este plan estratégico se intentará dar cumplimiento a uno de los objetivos del plan del Buen Vivir acerca de la diversificación y generación de valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios para el turismo.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los trabajadores del hotel Sueño Real, su propietaria y los usuarios de los servicios del hotel, ya que recibirán un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades. Los beneficiarios indirectos serán los comercios cercanos y lejanos al sector de localización de la empresa, además de las personas que se sustentan económicamente del turismo, debido a que existirá una mayor afluencia de personas atraídas por el prestigio del hotel.

OBJETIVOS

General

Elaborar un plan estratégico para el Hotel Sueño Real de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, para el período 2015-2020.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual del hotel, por medio de la matriz FODA.
- Realizar el marco teórico que sustente el proyecto mediante la investigación de fuentes secundarias y bibliográficas.
- Diseñar la propuesta de un plan estratégico que reúna los estándares de calidad de acuerdo a la administración moderna.

- Determinar los posibles impactos que genere el proyecto, a través de la investigación de campo.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

La ciudad de Ibarra capital de la provincia de Imbabura, ubicada al norte del país, cuenta una extensión de 1.126km². Según el último censo poblacional realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (INEC), este cantón posee más de 181.175 habitantes.

Gracias a la conformación de las nuevas zonas de planificación que descentralizan la gestión pública y en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir, Ibarra fue designada como la nueva sede administrativa de la zona 1. Lo cual permite a la ciudad ser el nuevo epicentro del desarrollo económico, educativo, turístico y científico de esta zona; además de ser generadora de nuevos polos de desarrollo.

El hotel Sueño Real está ubicado en el cantón Ibarra, específicamente en las calles Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera, cerca del redondel de Ajaví. Fue creado el 27 de noviembre del 2007, según registro N° 1001500725, folio 3, en el libro N°53 GRSN otorgado por el Ministerio de Turismo. Está definido como hotel de segunda categoría por el Ministerio de Turismo.

La propietaria y actual administradora del hotel es la señorita Pamela Guamán hija de la señora María Luisa Quishpe Guanoluisa, quien le heredó el hotel luego de su fallecimiento. Luego del deceso de la anterior propietaria, se decidió que sus cuatro hijos y herederos se convertirían en los accionistas del hotel, quedando como propietaria su hija mayor.

En sus inicios el inmueble fue adquirido en obra negra en el año 2000, pero no fue hasta el 2005 cuando empezó a ser reconstruido gracias a la ayuda y colaboración de un arquitecto del Municipio de Ibarra; quién realizó los planos. En estos

momentos la edificación ha sido ampliada a cinco pisos, gracias a un préstamo obtenido hace un año por parte del banco de Fomento, aunque la construcción se encuentra inconclusa.

En el hotel trabajan diez personas, entre las que se encuentran personal de limpieza, mantenimiento, de recepción y administrativo. Se ofrecen los servicios de hospedaje, garaje, lavado de ropa y restaurante, aunque este último se encuentra administrado por una persona independiente quien arrienda el local. La mayoría del tiempo las habitaciones se encuentran ocupadas por turistas o comerciantes debido al buen precio de alquiler de sus habitaciones, ya que mantiene sus precios competitivos con respecto a la competencia.

Debido a que se trata de un negocio familiar, actualmente la empresa no cuenta de una estructura administrativa establecida, porque el hotel carece de un gerente general o un administrador que estructure la planificación. Los empleados no tienen una guía precisa de trabajo ya que no existen objetivos claros y definidos que no les permitan mejorar su desempeño en sus tareas, ni comprometerse con mejorar la imagen y prestigio del hotel.

Mediante la propuesta de un plan estratégico se podrían mejorar los problemas del hotel a través de la estructuración de una misión y visión a futuro, objetivos claros, descripción de procesos y procedimientos acorde a las actividades que se realizan, además del desarrollo de estrategias de crecimiento y mejoras para la infraestructura y para el personal.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Realizar un diagnóstico de la situación actual del Hotel Sueño Real, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por medio de la matriz FODA.

1.2.2. Específicos

- Determinar si existe una eficiente y eficaz gestión administrativa.
- Definir la estructura organizativa y funcional de la empresa.
- Establecer si las decisiones de la dirección se ejecuta de acuerdo a la planificación.
- Verificar los procesos de control que aplican para el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar la calidad en la prestación de los servicios del hotel y la satisfacción total de los clientes.

1.3. VARIABLES E INDICADORES DIAGNÓSTICOS

Mediante la determinación de los objetivos se plantearon las variables e indicadores que permitan medir el desempeño de la administración del Hotel sueño Real y que servirán de base para elaborar los instrumentos de recopilación de la información primaria y secundaria.

Tabla 1: Variables e indicadores diagnósticos

VARIABLES	INDICADORES
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico ▪ Planificación estratégica ▪ Misión ▪ Visión ▪ Objetivos ▪ Valores ▪ Políticas ▪ POA ▪ Metas ▪ Estrategias ▪ Presupuesto ▪ Indicadores
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizativa y funcional ▪ Manual de funciones ▪ Segregación de funciones ▪ Delimitación de responsabilidades
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones en base objetivos, metas, políticas, presupuestos y requerimientos del usuario ▪ Comunicación ▪ Capacitación ▪ Motivación
Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión ▪ Seguimiento ▪ Monitoreo ▪ Retroalimentación
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción y publicidad ▪ Infraestructura ▪ Precios ▪ Higiene ▪ Calidad en la atención del servicio ▪ Posicionamiento ▪ Plan Nacional del Buen Vivir ▪ Ley de Turismo

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

1.4. MATRIZ DE RELACIÓN

Tabla 2: Matriz de relación

OBJETIVO GENERAL: Realizar un diagnóstico de la situación actual del Hotel Sueño Real, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por medio de la matriz FODA.						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACIÓN	PÚBLICO META	PREGUNTAS
Determinar si existe una eficiente y eficaz gestión administrativa.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico ▪ Planificación estratégica ▪ Misión ▪ Visión ▪ Objetivos ▪ Valores ▪ Políticas ▪ POA ▪ Metas ▪ Presupuesto ▪ Indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Personal operativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ha realizado algún tipo de diagnóstico de la gestión del hotel 2) ¿Cuenta su hotel con un Plan Estratégico? 3) ¿Tiene determinadas la misión y visión de la organización? 4) ¿Se tienen identificados los objetivos estratégicos? 5) ¿Están establecidas las políticas que deben seguir los empleados del hotel? 6) ¿El hotel tiene definida una planificación anual con sus metas, indicadores y presupuesto?
Definir si el Hotel cuenta con una estructura orgánica y funcional.	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizativa y funcional ▪ Manual de funciones ▪ Segregación de funciones ▪ Delimitación de responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Personal operativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿El hotel cuenta con un organigrama funcional y estructural? 2) ¿Cuáles son las áreas que existen en el Hotel Sueño Real? 3) ¿Se tienen determinados las actividades que cada área debe cumplir?

		es				<ol style="list-style-type: none"> 4) ¿Tiene conocimiento de quiénes son sus superiores y subordinados? 5) ¿Conoce cuáles son sus funciones y tareas?
<p>Evaluar la ejecución de los planes y actividades mediante el manejo del personal del hotel Sueño Real.</p>	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisiones en base a objetivos, metas, políticas, presupuesto y requerimientos del usuario ▪ Comunicación ▪ Motivación ▪ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Qué medios utiliza para motivar a sus trabajadores? 2) ¿Qué canales de comunicación existen para transmitir información entre trabajadores y la gerencia? 3) ¿Se realizan capacitaciones continuas al personal del hotel? 4) ¿Cuándo se deben tomar decisiones en base a qué se eligen? 5) ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones? 6) ¿Ha recibido algún tipo de motivación por parte de la administración del hotel?
<p>Conocer si el Hotel Sueño Real evalúa su rendimiento al final de un período determinado.</p>	Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión ▪ Seguimiento ▪ Monitoreo ▪ Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Personal operativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cuáles son los métodos que utiliza para evaluar el cumplimiento de los objetivos? 2) ¿De qué manera supervisa el cumplimiento del trabajo asignado al trabajador y el tiempo de ejecución? 3) ¿Se realiza un seguimiento a las actividades asignadas al personal? 4) ¿Qué medidas ha tomado para corregir o prevenir que estas dificultades vuelvan a ocurrir? 5) ¿Quién y cada qué tiempo

<p>Evaluar la calidad en la prestación de los servicios del hotel y la satisfacción total de los clientes.</p>	<p>Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción y publicidad ▪ Infraestructura ▪ Precios ▪ Higiene ▪ Calidad en la atención del servicio ▪ Posicionamiento ▪ Plan Nacional del Buen Vivir ▪ Ley de Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Observación ▪ Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primaria ▪ Secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuarios 	<p>supervisan su trabajo?</p> <p>6) ¿Se evalúa el trabajo que se le es asignado?</p> <p>1) ¿Cuál fue el medio de información por el que conoció el hotel?</p> <p>2) ¿Cómo calificaría el estado de la infraestructura del hotel?</p> <p>3) ¿Cómo calificaría el precio pagado con respecto a los servicios del hotel?</p> <p>4) ¿Cómo calificaría la higiene del hotel?</p> <p>5) Califique la calidad en el servicio del hotel Sueño Real.</p>
--	-----------------	---	---	--	--	---

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

1.5. MECÁNICA OPERATIVA

1.5.1. Identificación de la Población General

Para el presente trabajo y a partir de la matriz de relación elaborada anteriormente, se determinó que la población a ser investigada es la administradora y propietaria del hotel Sueño Real. Además del personal operativo con el fin de diagnosticar los aspectos internos de la organización; por otra parte se estudiará a los usuarios con el propósito de conocer su nivel de satisfacción con respecto al servicio.

Esperando obtener información pertinente de la población se realizará una entrevista a la gerente. Para el personal del hotel se empleará un censo a los diez trabajadores, entre los que se encuentran recepcionistas y camareras. En el caso de los usuarios se aplicaran encuestas a una muestra realizada a partir de un promedio mensual de personas hospedadas en el hotel.

1.5.2. Determinación de la Muestra

La muestra que se consiguió fue de los usuarios del hotel Sueño Real. Para lo cual se tomaron datos históricos de las personas que se hospedaron en el hotel; y a partir de estos datos se encontró un promedio mensual de 280 visitantes.

Con el fin de optimizar tiempo y recursos; y además por motivos metodológicos, se decidió calcular una muestra a partir del total del promedio mensual histórico mediante el uso de la siguiente fórmula que nos dará el número de encuestas a aplicar:

n =Tamaño de la Muestra.

δ = Varianza 0.5

E = Error 0,07

N= Tamaño de la población (280).

Z = Valor tipificado corresponde 1.96 doble cola

Nc =95% Z=1.96

La fórmula matemática para identificar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{z^2 \times \sigma^2 \times N}{E^2(N-1) + Z^2 \times \sigma^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5^2 \times 280}{0,07^2(280-1) + 1,96^2 \times 0,5^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25 \times 280}{(0,0049)(279) + (3,8416) \times (0,25)}$$

$$n = \frac{268,912}{1,3671 + 0,9604}$$

$$n = \frac{268,912}{2,3275}$$

n= 116

En total se realizarán 116 encuestas a los usuarios del hotel Sueño Real.

1.5.3. Diseño de Instrumentos de Investigación

Se utilizarán diferentes técnicas e instrumentos para la recopilación de la información primaria que permitirá elaborar el diagnóstico. Se aplicarán entrevistas, encuestas y la observación.

1.5.3.1. Información Primaria

➤ Entrevistas

La entrevista es una conversación entre dos o más personas sobre algún asunto, en la que se utiliza un cuestionario de preguntas que permitirá conseguir la información que se está examinando.

La entrevista será aplicada a la propietaria del hotel, mediante la cual se conocerán aspectos de interés sobre la organización y con una mayor profundización de los temas debido a que se contará con comentarios que ampliarán las respuestas.

➤ Encuestas

Las encuestas serán utilizadas para recopilar información tanto de la parte interna como externa del hotel. Ya que se aplicarán a todo el personal operativo que entregará información interna sobre la gestión de la empresa; como a los usuarios que se hospedan en el mismo los cuales darán su punto de vista externo sobre la calidad de los servicio del hotel.

➤ Observación

Se empleará la técnica de observación para analizar el funcionamiento del hotel, la acción de su personal tanto administrativo como operativo frente a sus tareas; así como el tratamiento y la atención al usuario y el estado de la infraestructura en general. Esto se realizará a través de fichas que contendrán parámetros de evaluación de los aspectos mencionados anteriormente.

1.5.3.2. Información Secundaria

➤ Plan Nacional del Buen Vivir

Dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir, en el objetivo N°10 sobre la transformación de la Matriz Productiva se señala en el punto 10.3 **“Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicio”**, y en literal b se indica **“Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva” (Ver anexo 16).**

Mediante este plan estratégico se busca dar cumplimiento a este objetivo, ya que se implementarán estrategias que permitirán mejorar la administración del hotel y la calidad en la prestación de sus servicios y alcanzar la satisfacción total del usuario. Además se planea generar fuentes de empleo e impulsar el turismo en la localidad, a través de una estancia acogedora y servicial.

➤ Ley de Turismo

Según indica la Ley de Turismo, su Reglamento de aplicación y el reglamento general de actividades turísticas los establecimientos que ofrecen alojamiento deben cumplir con un sinnúmero de requisitos para su funcionamiento entre los que se encuentran permisos, obligaciones tributarias, obligaciones patronales y demás. Las cuales debes ser pagadas cada año o mes respectivamente a los diferentes Ministerios como el de turismo, de salud, de trabajo, municipio, Servicio de Rentas internas, IESS, Cuerpo de Bomberos, entre otros.

1.5.4. Tabulación y Análisis de la Información

1.5.4.1. Observación

Se elaboró una ficha de observación con los aspectos más relevantes sobre el hotel a través de parámetros de evaluación que permiten analizar y diagnosticar los problemas a través de la percepción del investigador. El formato de este instrumento se encuentra en el anexo 4 del proyecto.

Tabla 3: Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN					
N°	ASPECTO OBSERVADO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
A)	Promoción y publicidad			X	
B)	Infraestructura		X		
C)	Ubicación	X			
D)	Precios		X		
E)	Higiene		X		
F)	Calidad en la atención del servicio			X	

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Indicador observado

A. Promoción y publicidad

Los únicos medios que utiliza el hotel para darse a conocer a los turistas en general son los letreros ubicados en los exteriores del edificio, ya que nunca se ha realizado

publicidad a través de medios de comunicación. Se han diseñados tarjetas de presentación que informan sobre los servicios que ofrecen además de los teléfonos y dirección del mismo; sin embargo esta información no se encuentra actualizada. Otra forma de darse a conocer es por el boca a boca, la buena ubicación geográfica del hotel y recomendaciones entre las personas que se han hospedado en el hotel.

Indicador observado

B. Infraestructura

Las instalaciones del hotel en general se encuentran en buen estado. En cada piso existen mini salas para la comodidad de los huéspedes, las habitaciones están bien preservadas y la recepción está bien ubicada. La iluminación de las habitaciones es buena gracias a los tragaluces y a los grandes ventanales. El principal inconveniente que tiene la infraestructura es su fachada exterior debido que existen dos pisos sin terminar su construcción.

Por otra parte el servicio de internet a través de wifi no es muy bueno debido a que sólo funciona en la planta baja y en el primer piso del hotel por lo que los usuarios tienen que bajar a la recepción para acceder a la red. Además cuentan con cámaras de seguridad en todos los pisos con el propósito de salvaguardar los bienes del hotel y de los huéspedes.

Indicador observado

C. Ubicación

El hotel se encuentra localizado en la entrada al centro de la ciudad de Ibarra, por lo que se considera un lugar estratégico gracias a que se encuentra cerca a las paradas de los transportes interprovinciales. Por lo que los clientes pueden ubicar y llegar rápidamente al hotel.

D. Precios

Los precios de los servicios son acordes a su nivel de calidad. El costo de las habitaciones se ha mantenido en el mismo rango que en años anteriores a pesar de los cambios en la economía del país. Sin embargo el precio pagado no cubre las demás prestaciones como la lavandería o la alimentación.

Indicador observado

E. Higiene

La limpieza del lugar en general es buena no obstante existen objetos extraños en diferentes áreas como en el lobby o en las mini salas que han sido utilizados para arreglar algún desperfecto en algunos equipos o muebles.

Indicador observado

F. Calidad en la atención del servicio

La atención que presta el personal del hotel a los huéspedes es considerada como regular pues existen ocasiones en las que no hay una persona que siempre permanezca en la recepción para atender a los usuarios. Usualmente no se indica al nuevo cliente sobre la ubicación de la habitación entregada ni es ayudada a llevar el equipaje a la misma.

1.5.4.2. Entrevista dirigida a la propietaria y administradora del hotel Sueño Real

La siguiente entrevista fue realizada a la señora María Luisa Quishpe propietaria y administradora del hotel, en la cual se tratan los aspectos más importantes determinados en la matriz de relación diagnóstica. El formato de esta se encuentra en el anexo 1 al final del trabajo.

1) Ha realizado algún tipo de diagnóstico de la gestión del hotel

a) Si ()

b) No (X)

No, nunca se ha evaluado la administración de un hotel porque no ha habido la oportunidad ni la necesidad de hacerlo. Aunque cada cierto tiempo me doy cuenta de cómo está yendo el negocio.

2) ¿Cuenta su hotel con un Plan Estratégico?

a) Si ()

b) No (X)

No porque no tengo conocimiento de cómo hacer uno y además no he contratado a alguien que lo haga por mí. Tampoco veo que sea muy necesario pero si se pudiera hacer uno para mejorar y hacer crecer el hotel sería muy bueno.

3) ¿Tiene determinadas la misión y visión de la organización?

a) Si ()

b) No (X)

Sólo las tengo en la mente pero no están definidas ni escritas en algún documento.

4) ¿Cuáles son los valores que se promueven en la organización?

Los valores que les indico a mis empleados son la honradez, la honestidad, cumplimiento de su trabajo, la puntualidad, el respeto y amabilidad hacia los clientes.

5) ¿Están establecidas las políticas que deben seguir los empleados del hotel?

a) Si ()

b) No (X)

Las únicas políticas que hay son para los clientes del hotel, por ejemplo se indica la hora de entrada y salida, que deben entregar el control del televisor, las llaves de la habitación y la toalla que se les dio.

6) ¿El hotel tiene definida una planificación anual con sus metas, indicadores y presupuesto?

- a) Si ()
- b) No (X)

No porque todo se lo hace como siempre desde que inicié con el hotel. Todo se hace como de costumbre y si me ha funcionado porque estoy construyendo más habitaciones para más clientes.

7) ¿Se tienen identificados los objetivos estratégicos?

- a) Si ()
- b) No (X)

Sólo los tengo pensados como poner un ascensor o ampliar más el hotel en unos cuatro años, pero no están escritos en ninguna parte.

8) ¿El hotel cuenta con un organigrama funcional y estructural?

- a) Si ()
- b) No (X)

No pero si tengo el personal que se dedica a la recepción que son mis hijos, limpieza, lavandería y tengo una contadora que me da haciendo las declaraciones del SRI.

9) ¿Cuáles son las áreas que existen en el Hotel Sueño Real?

Están la administración, la recepción, la limpieza y el restaurante aunque lo estoy arrendando a otras personas, los clientes si usan y van a comer.

10)¿Se tienen determinados las actividades que cada área debe cumplir?

a) Si (X)

b) No ()

Cuando entran a trabajar y todos los días les doy indicaciones a las camareras para que realicen la limpieza de las habitaciones y también las acompaño para ver si hacen bien el aseo.

11)¿Qué medios utiliza para motivar a sus trabajadores?

Como las camareras trabajan solo medio tiempo, cuando se quedan a trabajar en la tarde les pago más de lo que debería pagarles por las horas extras.

12)¿Se realizan capacitaciones continuas al personal del hotel?

a) Si ()

b) No (X)

No siempre, las chicas que trabajaban antes si se iban pero solo por medio del municipio que nos entrega invitaciones y les digo a las chicas que se vayan. Reciben capacitaciones sobre hotelería, atención al cliente, como tienen que recibir al cliente, como deben saludarlo con el respeto debido y más que todo sobre relaciones humanas.

13)¿Cuándo se deben tomar decisiones en base a qué se eligen?

a) Objetivos ()

b) Metas ()

c) Políticas ()

d) Presupuesto (X)

e) Requerimientos de los usuarios ()

A veces cuando hay problemas por ejemplo que en los televisores porque el cliente daña las cosas o se lleva las toallas o las sábanas entonces de los ingresos saco para reponer todo eso.

14) ¿Cuáles son los métodos que utiliza para evaluar el cumplimiento de los objetivos?

Más que todo por el tiempo por ejemplo en la ampliación del hotel ya voy pagando las cuotas del préstamo y cuando es bueno voy reuniendo y pago anticipado para seguir sacando otros préstamos para acabar la construcción en unos cuatro años o cinco años.

15) ¿Qué canales de comunicación existen para transmitir información entre trabajadores y la gerencia?

La comunicación es directa porque yo siempre estoy acompañando al personal.

16) ¿De qué manera supervisa el cumplimiento del trabajo asignado al trabajador y el tiempo de ejecución?

Yo trabajo igual con las chicas de aseo, les veo que hagan la limpieza y cuando está mal hecho les hago repetir el aseo nuevamente.

17) ¿Se realiza un seguimiento a las actividades asignadas al personal?

- a) Si (X)
- b) No ()

Si porque reviso que hagan las cosas que yo les indico, también casi siempre las acompaño cuando hacen el aseo las camareras o cuando están en la lavandería y en el planchado.

18)¿Qué métodos utiliza para determinar los problemas que se presentan en el hotel?

Si ha habido problemas con los trabajadores porque a veces tienen problemas en casa y los traen acá, pero yo estoy ahí para aconsejarlas decirles que aquí vienen a trabajar y que tienen que hacerlo con amor y dejar los problemas en casa.

19)¿Qué medidas ha tomado para corregir o prevenir que estas dificultades vuelvan a ocurrir?

Bueno aconsejar al personal para que no vuelva a cometer los mismos errores.

ANÁLISIS

Se puede determinar que la administración y gerencia del hotel es empírica pues no cuenta una planificación, misión, visión ni objetivos fijos para el futuro. Tampoco se posee un documento que especifique las tareas y funciones que deben cumplir los trabajadores. No hay una distribución de las áreas del hotel solamente están designados los puestos de trabajo.

En cuanto al presupuesto no se tiene un registro adecuado de los ingresos y egresos, por lo que no se conocen cuáles son las utilidades que se tienen mensualmente, solo se ha contratado los servicios de una contadora externa que realiza las declaraciones de los impuestos que debe pagar y de las aportaciones del seguro social. Pero en caso de problemas que se presentan todo se resuelve a través de las ganancias mensuales.

La mayoría de las responsabilidades recaen en la propietaria y administradora del hotel por lo que todas las decisiones las debe tomar ella. Otro inconveniente es la gestión del personal pues no se los entrena y capacita constantemente y se lo hace únicamente cuando llegan invitaciones del municipio de Ibarra; la única forma de

motivación que se da es la económica a través de un buen pago por las horas extras realizadas.

1.5.4.3. Encuesta dirigidas al personal del hotel Sueño Real (Ver anexo 2)

1) ¿Conoce usted si el hotel cuenta con una misión, visión y objetivos?

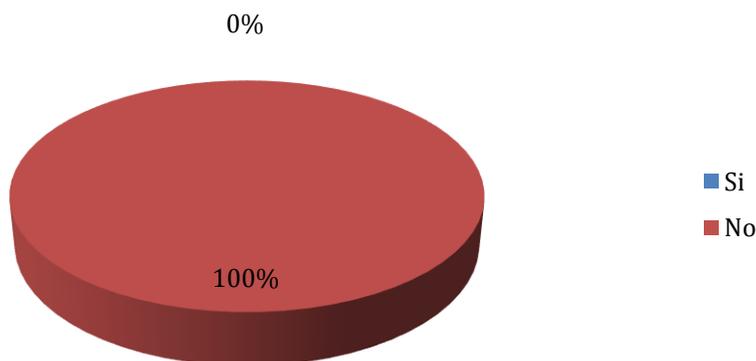
Tabla 4: Conocimiento de la filosofía institucional

Alternativa	F	%
Si	0	0
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 1: Conocimiento de la filosofía institucional



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: El 100% del personal del hotel desconoce si el hotel tiene o no una misión, visión y objetivos establecidos. Y aunque la empresa no ha determinado su filosofía organizacional ni sus objetivos a corto o largo plazo, en el caso de que las hubiera la gerencia no las ha comunicado cuando estas personas entraron a trabajar allí.

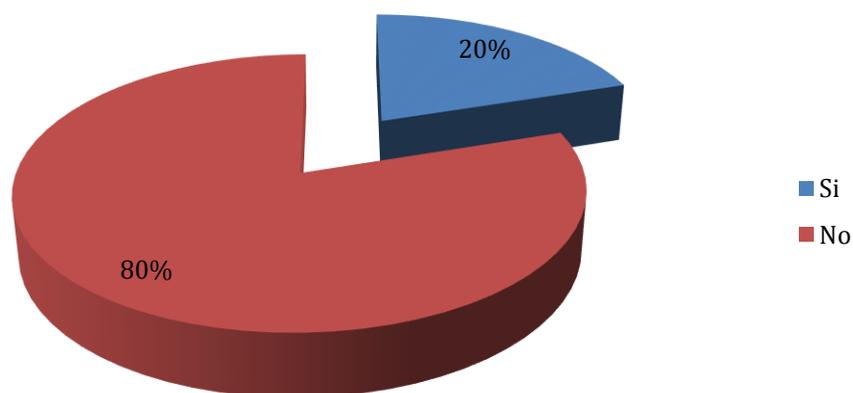
2) ¿La administradora del hotel le indicó cuáles son los valores que debe practicar dentro de la organización?

Tabla 5: Conocimiento de los valores de la institución

Alternativa	F	%
Si	2	20%
No	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 2: Conocimiento de los valores de la institución



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Tan sólo el 20% de los trabajadores encuestados manifiesta que la gerencia si le indicó los valores que debe practicar dentro de la institución como el respeto y la convivencia con el resto de compañeros; mientras que la mayoría, el 80% no sabía los valores que se deben ejercer durante la realización de sus tareas, ni con sus compañeros mucho menos con los huéspedes del hotel.

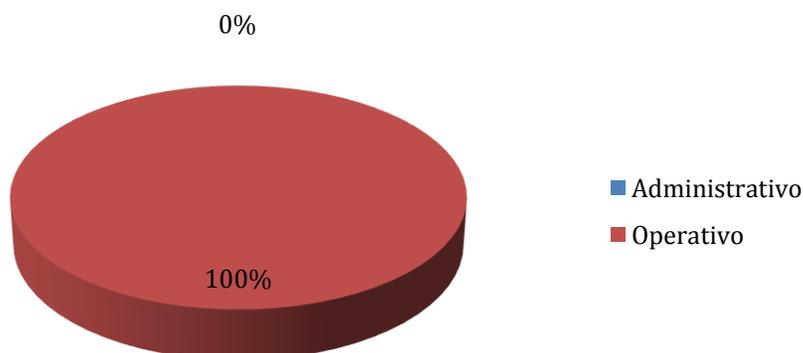
3) ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?

Tabla 6: Cargo desempeñado

Alternativa	F	%
Administrativo	0	0
Operativo	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 3: Cargo desempeñado



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: La totalidad de los trabajadores están ubicados en el nivel operativo, el cual está conformado por seis camareras, tres recepcionistas y una persona de mantenimiento. La única persona ubicada en el nivel administrativo es la gerente quien tiene a cargo todas las actividades correspondientes a la administración de los recursos económicos, materiales y humanos.

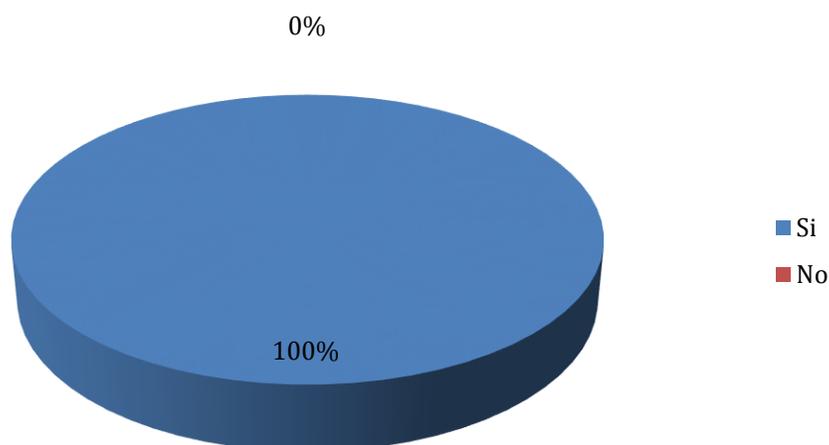
4) ¿Tiene conocimiento de quiénes son sus superiores y subordinados?

Tabla 7: Conocimiento de los superiores y subordinados

Alternativa	F	%
Si	10	100%
No	0	0
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 4: Conocimiento de los superiores y subordinados



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: La totalidad del personal encuestado indicó que si conoce quiénes son sus superiores y quienes los subordinados. Debido a que todos pertenecen al nivel operativo, el único superior es la gerencia pero no tendrían a su cargo ninguna persona.

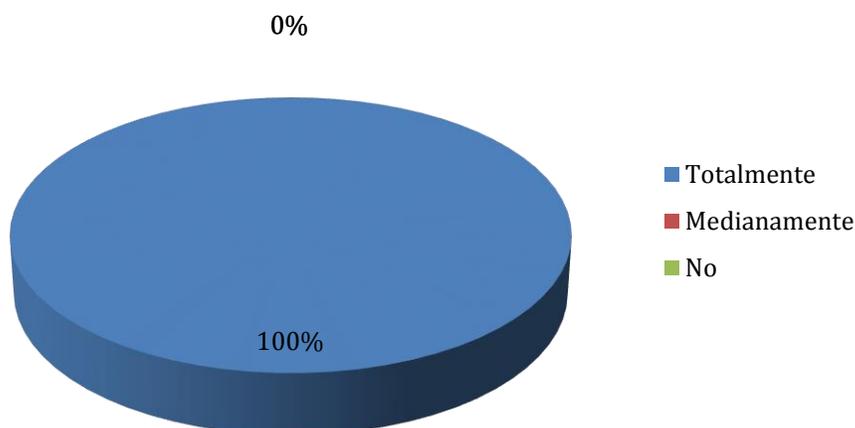
5) ¿Conoce cuáles son sus funciones y tareas?

Tabla 8: Conocimiento de las funciones y tareas

Alternativa	F	%
Totalmente	10	100%
Medianamente	0	0
No	0	0
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 5: Conocimiento de las funciones y tareas



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: A través de la investigación se determinó que el 100% de las personas que prestan sus servicios en el hotel conocen las funciones y las tareas que deben cumplir. Gracias a que al ingreso y diariamente la administradora del hotel les indica cuales son las actividades que hay que realizar.

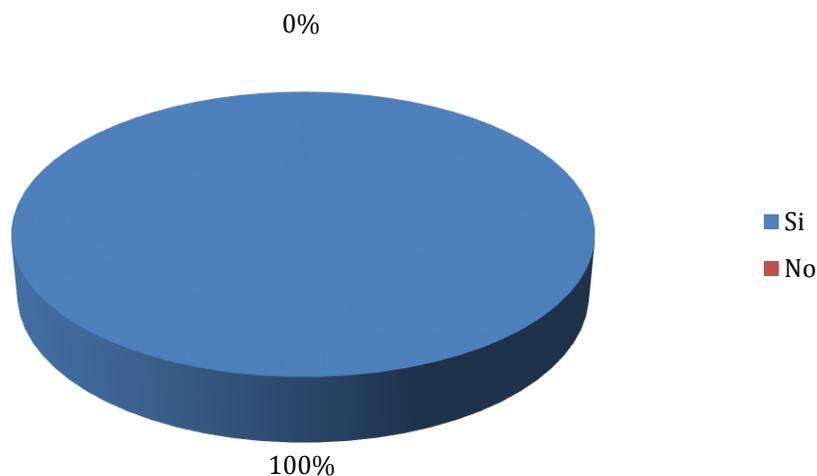
6) ¿Es responsable de los materiales y equipos que usa en su trabajo?

Tabla 9: Responsabilidad sobre los materiales y equipos

Alternativa	F	%
Si	10	100%
No	0	0
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 6: Responsabilidad sobre los materiales y equipos



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Todos los empleados señalaron que son los encargados y por ende responsable de todos los materiales, implementos y equipos que utilizan cuando efectúan sus tareas. En caso de que estos sufran un desperfecto deben indicar como ocurrió y si ellos fueron los causantes o sucedió por el uso, en caso de que sea por un mal uso de estos su reposición se carga a sus mensuales.

7) ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones?

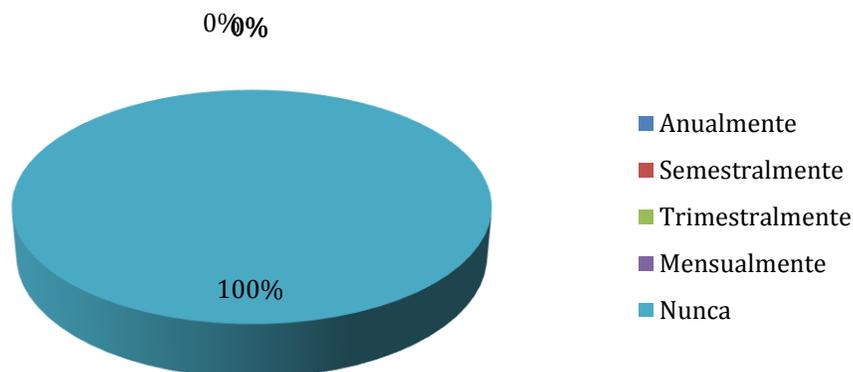
Tabla 10: Capacitaciones

Alternativa	F	%
Anualmente	0	0
Semestralmente	0	0
Trimestralmente	0	0
Mensualmente	0	0
Nunca	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 7: Capacitaciones



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Ninguno de los miembros del personal ha recibido ningún tipo de capacitación durante su período de permanencia en la empresa. Debido a que la mayoría del personal es nuevo según la administradora los anteriores trabajadores si tuvieron capacitaciones por parte del municipio de Ibarra.

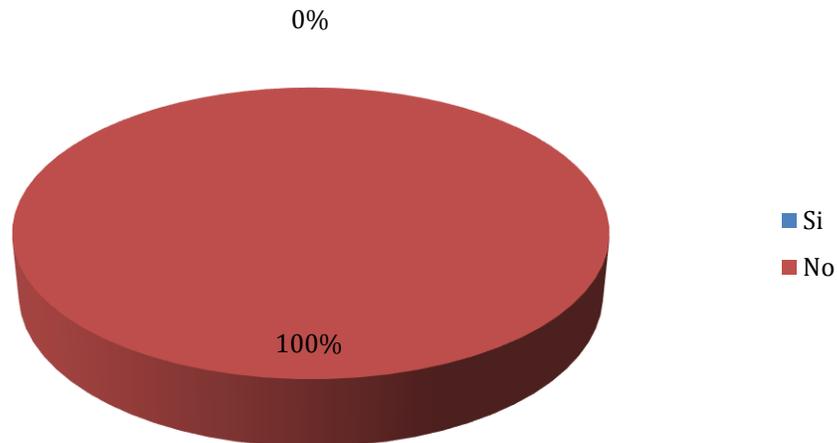
8) ¿Ha recibido algún tipo de motivación por parte de la administración del hotel?

Tabla 11: Motivación

Alternativa	F	%
Si	0	0
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 8: Motivación



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: De acuerdo a las respuestas de los empleados el 100% no ha tenido ninguna clase de motivación. Aunque la administradora ha manifestado que se dan bonificaciones económicas en el caso de que los trabajadores realicen horas extras.

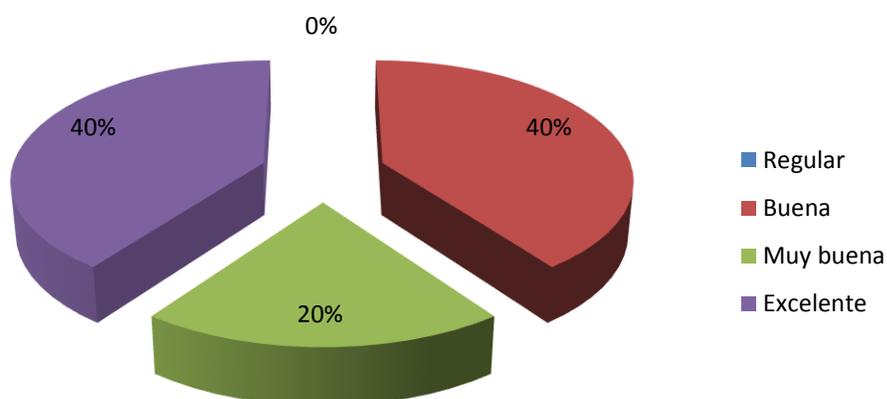
9) La comunicación con la administración y sus compañeros es:

Tabla 12: Comunicación

Alternativa	F	%
Regular	0	0
Buena	4	40%
Muy buena	2	20%
Excelente	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 9: Comunicación



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Del total de personas encuestadas un 40% respondió que la comunicación con la gerente como con los compañeros de trabajo buena, mientras que el otro 40% opinó que es excelente y el 20% de los empleados mencionó que tiene una muy buena relación tanto con el nivel administrativo como operativo.

10) ¿Cómo es controlado su tiempo de trabajo?

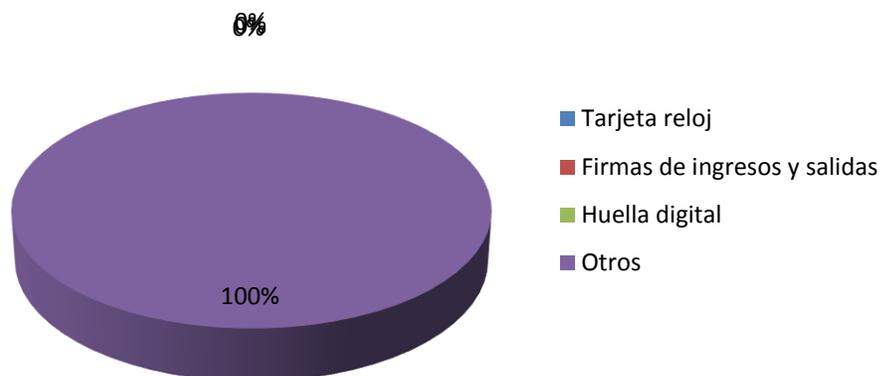
Tabla 13: Control del tiempo de trabajo

Alternativa	F	%
Tarjeta reloj	0	0
Firmas de ingresos y salidas	0	0
Huella digital	0	0
Otros	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 10: Control del tiempo de trabajo



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Ninguno de los trabajadores encuestados indicaron que no se controlará su horario de trabajo mediante ningún mecanismo. El 100% indicó que se guían únicamente por la hora de ingreso y salida la cual es supervisada por la propietaria del hotel.

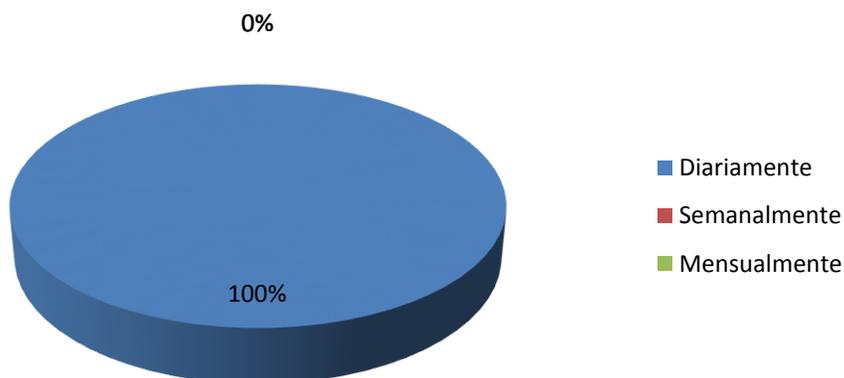
11) ¿Quién y cada qué tiempo supervisan su trabajo?

Tabla 14: Supervisión

Alternativa	F	%
Diariamente	10	100%
Semanalmente	0	0
Mensualmente	0	0
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 11: Supervisión



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Según indican todos los trabajadores son supervisados diariamente por la propietaria y administradora del hotel todos los días. Sin embargo esta supervisión no les molesta pues ella tiene un buen trato hacia sus subordinados.

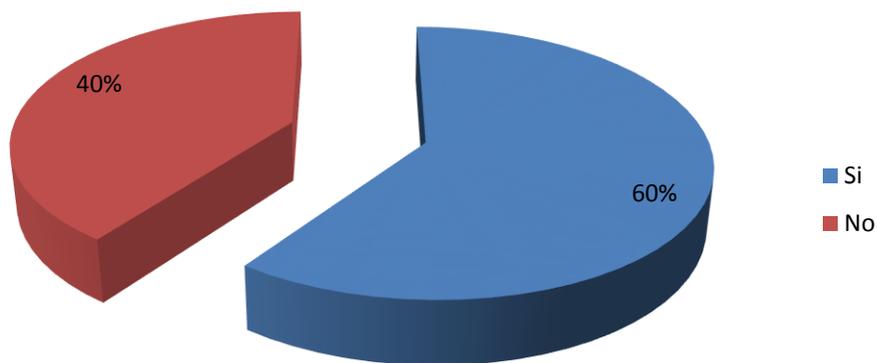
12) ¿Se evalúa el trabajo que se le es asignado?

Tabla 15: Evaluación de desempeño

Alternativa	F	%
Si	6	60%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 12: Evaluación de desempeño



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: La investigación arroja que el 60% de los trabajadores manifiestan que si se evalúan sus tareas diariamente especialmente de las camareras; mientras que el 40% correspondiente a los recepcionistas dicen que no son evaluados debido a que estos tienen algún tipo de relación familiar con la propietaria del hotel por lo que esta confía en que realizan sus funciones adecuadamente.

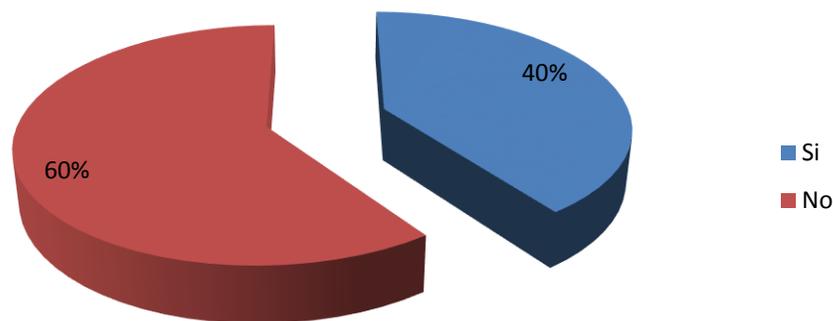
13) ¿Ha recibido quejas, sugerencias o reclamos por parte de los usuarios?

Tabla 16: Recepción de reclamos

Alternativa	F	%
Si	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 13: Recepción de reclamos



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Según las respuestas de los trabajadores, son los recepcionistas correspondientes a un 40% quienes han recibido quejas reclamos o sugerencias de los huéspedes por otra parte las camareras quienes representan el 60% mencionan que no han receptado quejas u opiniones de los usuarios debido a que no tienen mucho contacto con estos.

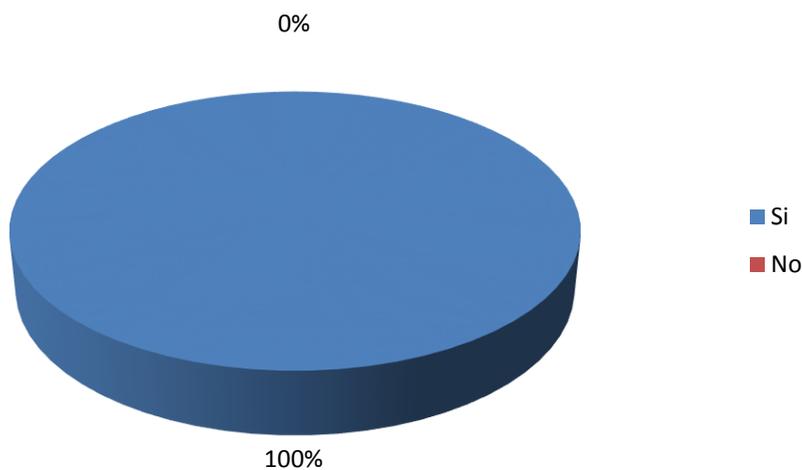
14)¿Intentó solucionar estos inconvenientes?

Tabla 17: Solución de problemas

Alternativa	F	%
Si	4	100%
No	0	0
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 14: Solución de problemas



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Del total de personas que mencionaron que han recibido quejas por parte de los usuarios indicaron que el 100% si solucionaron los inconvenientes a través de la comunicación con el personal encargado de las tareas para arreglar los problemas; aunque no necesariamente eran informados a la administradora.

1.5.4.4. Encuesta dirigida hacia los usuarios del hotel Sueño Real

El formato de esta encuesta dirigida a los usuarios se encuentra en los anexos del plan como el anexo N°3.

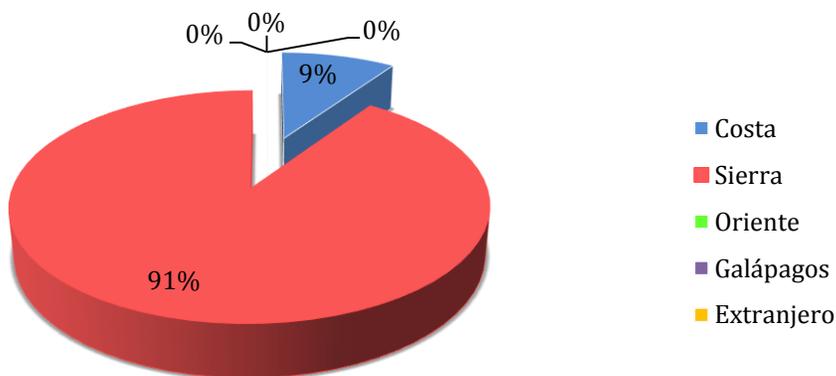
1) ¿Cuál es su procedencia?

Tabla 18: Procedencia de los usuarios

Alternativa	F	%
Costa	11	9%
Sierra	105	91%
Oriente	0	0%
Galápagos	0	0%
Extranjero	0	0%
TOTAL	116	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 15: Procedencia de los usuarios



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Se puede observar que en la investigación realizada la mayoría de las personas que se hospedan en el hotel Sueño Real proceden de la región sierra con un 91%, de las cuales los quiteños son quienes más visitan Ibarra; el porcentaje que le sigue es el 9% correspondiente a personas de la costa, principalmente de las provincias de Manabí y Guayaquil.

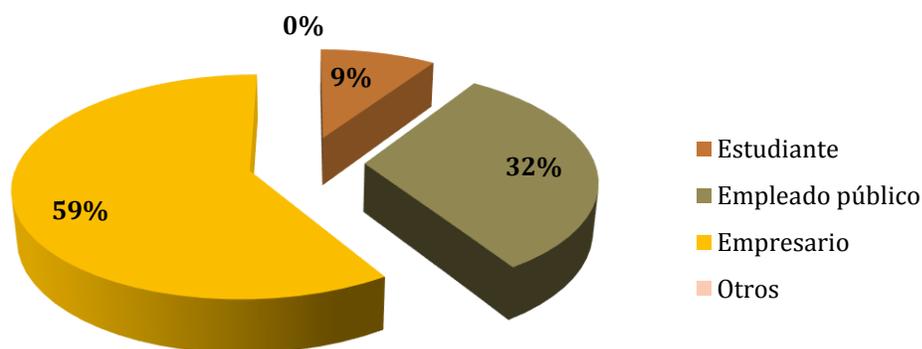
2) ¿Cuál es su ocupación?

Tabla 19: Ocupación de los usuarios

Alternativa	F	%
Estudiante	11	9%
Empleado público	37	32%
Empresario	69	59%
Otros	0	0%
TOTAL	116	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 16: Ocupación de los usuarios



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: De acuerdo a las respuestas de los huéspedes del hotel el 69% de los visitantes son empresarios los cuales son personas que no tienen relación de dependencia o son vendedores que llegan a Ibarra para promocionar y vender sus productos; seguido por el 32% que le corresponde a empleados públicos que visitan la ciudad por razones de trabajo y el 9% representa a los turistas que tienen el objetivo de conocer los lugares turísticos de nuestra provincia.

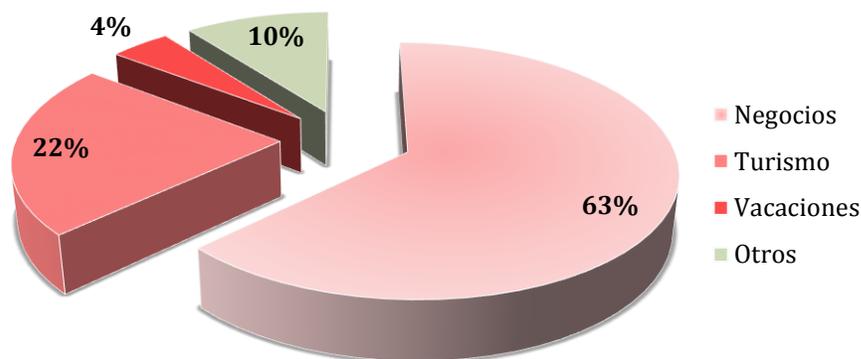
3) ¿Cuál es la razón de su visita?

Tabla 20: Razón de la visita

Alternativa	F	%
Negocios	73	63%
Turismo	26	22%
Vacaciones	5	4%
Otros	12	10%
TOTAL	116	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 17: Razón de la visita



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: El mayor motivo del hospedaje de las personas en el hotel con el 63% es por negocios, especialmente de los empresarios de la costa y la sierra; el 22% de los encuestados son turistas realizan actividades turísticas por la ciudad y el resto de la provincia; el 10% de los encuestados corresponde a personas que están estudiando en instituciones educativas de la ciudad mientras que otros no quisieron especificar la razón por la que se hospedaron en el hotel; mientras que una minoría representativa al 4% manifiesta que se han hospedado en el hotel para disfrutar de sus vacaciones.

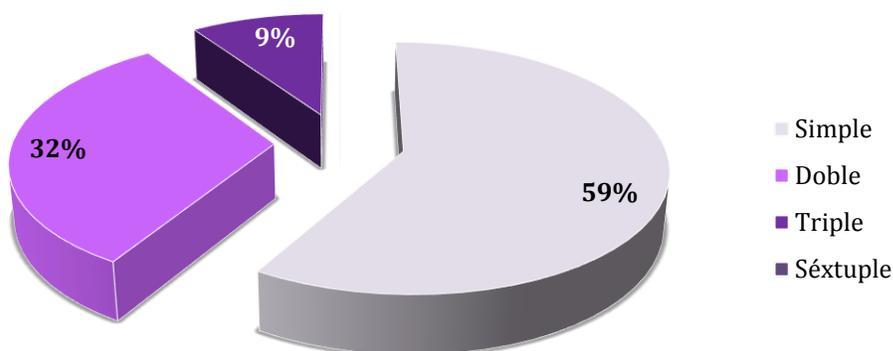
4) ¿Qué tipo de habitación usa cuando se hospeda en el hotel?

Tabla 21: Tipo de habitación utilizada

Alternativa	F	%
Simple	68	59%
Doble	37	32%
Triple	11	9%
Séxtuple	0	0%
TOTAL	116	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 18: Tipo de habitación utilizada



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Debido a que la mayor cantidad de los usuarios son empresarios o se dedican al negocio de la venta de productos el 59% ocupan las habitaciones simples; mientras que con el 32% las habitaciones matrimoniales o dobles son las segundas en ser más usadas por los trabajadores o turistas; el 9% restante utiliza las habitaciones triples ya que son personas o familias que vienen a vacacionar y conocer los lugares más turísticos de la provincia: por último ninguna de las personas investigadas se han hospedado en habitaciones séxtuples.

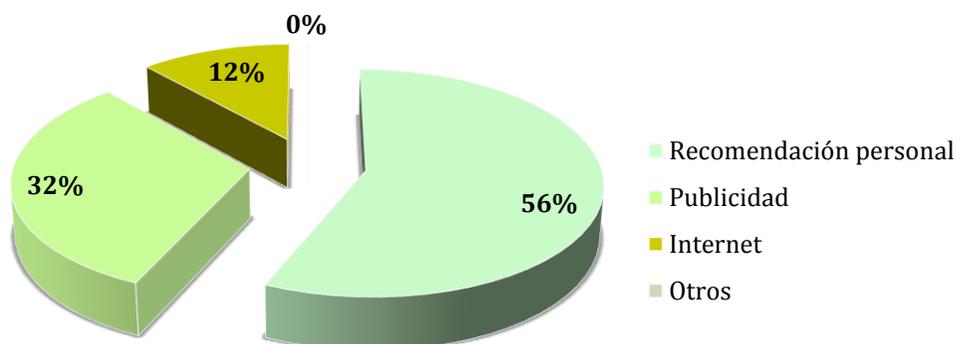
5) ¿Cuál fue el medio de información por el que conoció el hotel?

Tabla 22: Medios de referencia

Alternativa	F	%
Recomendación personal	47	41%
Publicidad	15	13%
Internet	0	0%
Otros	54	47%
TOTAL	116	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 19: Medios de referencia



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Mediante las encuestas se conoció que la mayoría de las personas, es decir el 56% conocieron sobre el hotel gracias a referencias y recomendaciones personales; mientras que el 32% de los huéspedes se dieron cuenta de la ubicación del hotel por la publicidad que se encuentra en las afueras del edificio; por otra parte el restante 12% de los encuestados contestó que investigaron sobre el hotel mediante el internet en donde encontraron información como los teléfonos y dirección del hotel.

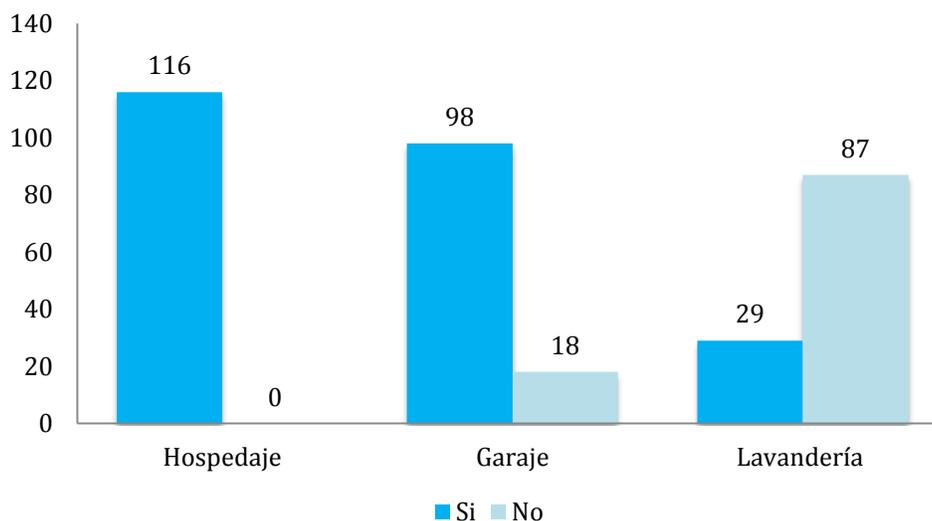
6) ¿Cuáles de los servicios que ofrece el hotel utiliza?

Tabla 23: Servicios utilizados por los usuarios

Alternativa	F		TOTAL	%
	Si	No		
Hospedaje	116	0	116	100%
Garaje	98	18	116	84%
Lavandería	29	87	116	25%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 20: Servicios utilizados por los usuarios



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: En cuanto al uso de los servicios que oferta el hotel el 100% de los encuestados utiliza el servicio de hospedaje de los diferentes tipos de habitaciones; el 84% posee un vehículo por lo que hacen uso del garaje, especialmente los comerciantes y personas que se hospedan por motivos de trabajo; tan sólo el 25% de los huéspedes han utilizado el servicio de lavandería debido a que su tiempo de estancia no es muy prolongado o desconocen que existe la lavandería.

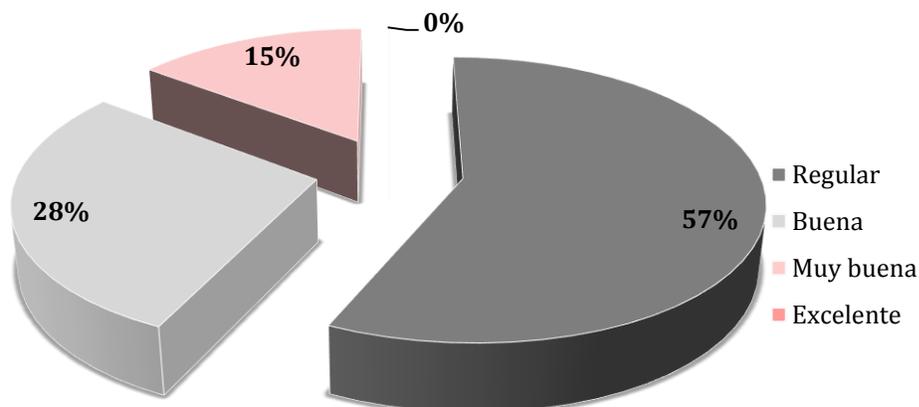
7) Califique la calidad de la atención en el servicio del hotel Sueño Real.

Alternativa	F	%
Regular	66	57%
Buena	33	28%
Muy buena	17	15%
Excelente	0	0%
TOTAL	116	100%

Tabla 24: Calidad de la atención en el servicio

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 21: Calidad de la atención en el servicio



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Según la investigación la gran parte de las personas que se han hospedado en el hotel califican su servicio como regular, ya que si bien el trato que ofrece el personal es amable muchas veces estos no se encuentran siempre en el lugar de trabajo por lo que si necesitan que se les solucione un problema no hay quien les ayude; el 28% manifiesta que el servicio en general es bueno gracias a la atención de los trabajadores y tan solo el 15% considera que es excelente la calidad del servicio gracias a la diversidad de servicios que se ofrecen.

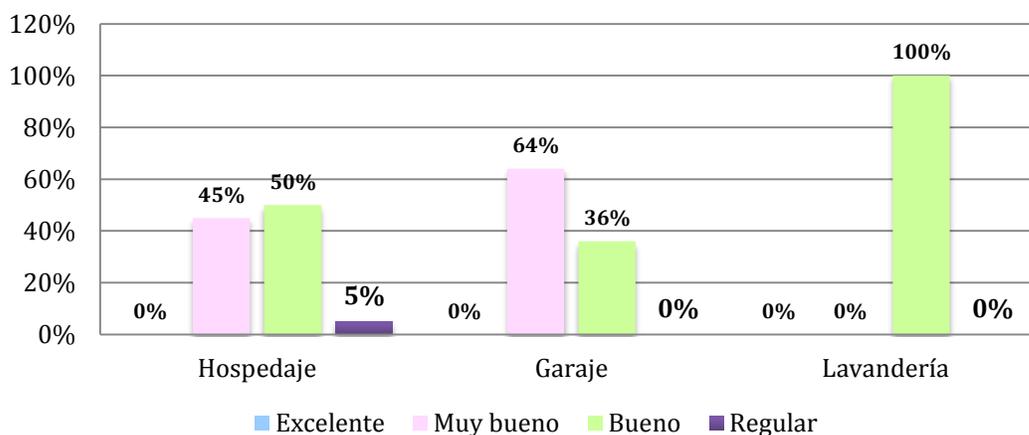
8) Califique la calidad de los servicios que ofrece el hotel

Tabla 25: Calidad de los servicios

Alternativa	Hospedaje		Garaje		Lavandería	
	F	%	F	%	F	%
Excelente	0	0%	0	0%	0	0%
Muy bueno	52	45%	63	64%	0	0%
Bueno	58	50%	35	36%	29	100%
Regular	6	5%	0	0%	0	0%
TOTAL	116	100%	98	100%	29	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 22: Calidad de los servicios



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: La mayoría de los encuestados considera que el servicio de hospedaje es bueno debido a que las habitaciones están bien arregladas y equipada, en cuanto al garaje el 64% de las personas que lo utilizaron opinaron que su servicio es muy bueno ya que se encuentra disponible a todas horas y es muy accesible; por último el servicio de lavandería que ofrece el hotel fue calificado como excelente por las personas que han hecho uso de éste debido a que las prendas son bien tratadas y entregadas a tiempo, lo que demuestra que el 100% de las personas califican a este servicio como excelente.

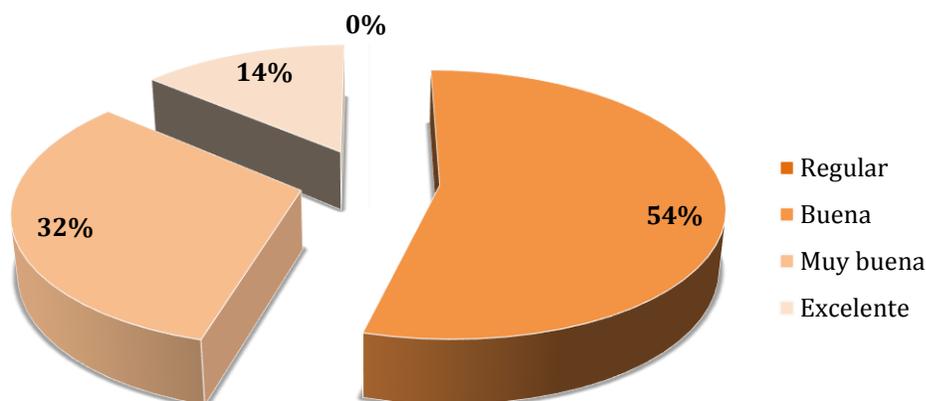
9) ¿Cómo calificaría la higiene del hotel?

Tabla 26: Higiene

Alternativa	F	%
Regular	0	0%
Buena	63	54%
Muy buena	37	32%
Excelente	16	14%
TOTAL	116	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 23: Higiene



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Según las respuestas de los encuestados, la mayoría con el 54% de estos manifiesta que la higiene es buena ya que siempre encuentran las habitaciones aseadas; el 32% de los usuarios piensa que el aseo de las habitaciones y las áreas comunes es muy bueno; en cuanto al 14% de las personas indicaron que las habitaciones tienen una higiene excelente y ninguno de los huéspedes mencionó que el hotel y sus habitaciones no tengan una mala limpieza.

10) ¿Cómo calificaría el estado de la infraestructura del hotel?

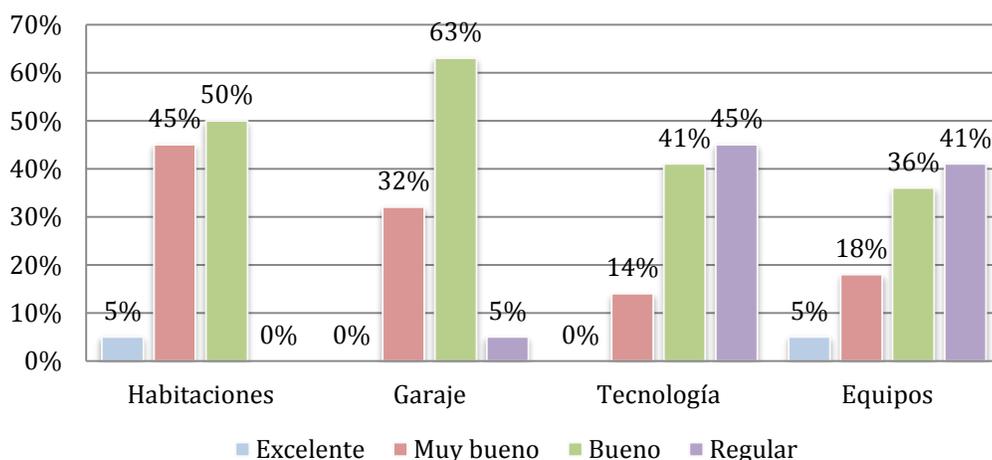
Tabla 27: Infraestructura

Alternativa	Habitaciones		Garaje		Tecnología		Equipos	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Excelente	6	5%	0	0%	0	0%	6	5%
Muy bueno	52	45%	31	32%	16	14%	21	18%
Bueno	58	50%	62	63%	48	41%	41	36%
Regular	0	0%	5	5%	52	45%	48	41%
TOTAL	116	100%	98	100%	116	100%	116	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 24: Infraestructura



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: De acuerdo a las encuestas la gran mayoría opina que las habitaciones tienen una infraestructura buena con un 48% de respuestas, pues las camas, baños y decoración están en buenas condiciones; por otra parte la infraestructura del garaje es calificada como buena con un 63% aunque muchos mencionaron que hay que mejorar el asfaltado. En cuanto a la tecnología y los equipos un 45% manifiestan que la tecnología es regular y básica en comparación a su necesidad; y los equipos tampoco reciben una buena calificación debido a que están un poco obsoletos en comparación a otros hoteles.

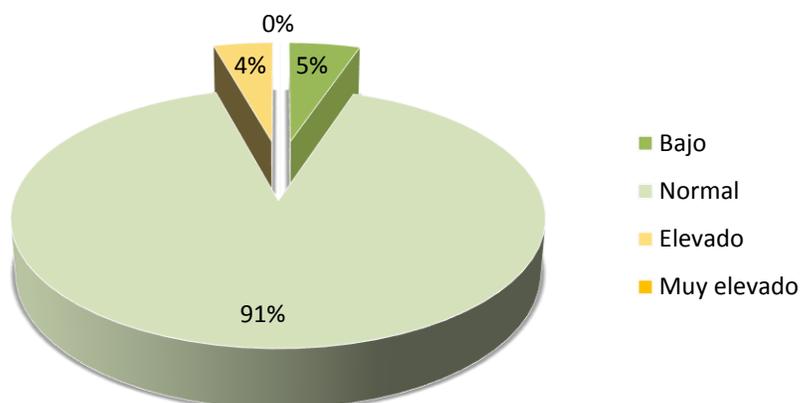
11) ¿Cómo calificaría el precio pagado con respecto a los servicios del hotel?

Tabla 28: Precio de los servicios

Alternativa	F	%
Bajo	6	5%
Normal	105	91%
Elevado	5	4%
Muy elevado	0	0%
TOTAL	116	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 25: Precio de los servicios



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Casi todos los encuestados de la investigación es decir el 91% consideran que el precio del hospedaje es bajo en comparación al buen estado de las habitaciones y de los servicios que utilizan. Por el contrario un 5% piensa que el costo de los servicios es muy bajo y además les ayuda a economizar gastos y tan sólo el 4% manifiesta que el precio es muy elevado pues hay algunos servicios que no satisfacen completamente sus necesidades.

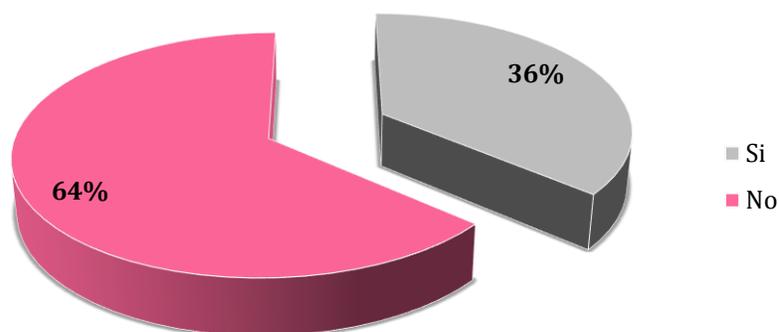
12) ¿Ha realizado algún tipo de reclamo o sugerencia sobre la calidad del servicio que ha tenido?

Tabla 29: Quejas o sugerencias al hotel

Alternativa	F	%
Si	42	36%
No	74	64%
TOTAL	116	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Gráfico 26: Quejas o sugerencias al hotel



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: De acuerdo a las encuestas más de la mitad de las personas que han hecho uso de los servicios del hotel los cuales representan el 64% no han realizado ninguna sugerencia o reclamo al personal del hotel debido a que no se sienten cómodas hablando directamente con la administradora o simplemente se encuentran satisfechos con la calidad del servicio y de la atención en general, mientras que tan sólo un 36% si han manifestado sus inquietudes o sugerencias especialmente relacionadas con problemas con la ducha eléctrica o con la falta de implementos en la habitación.

13) ¿Los reclamos o sugerencia que hizo fueron solucionados?

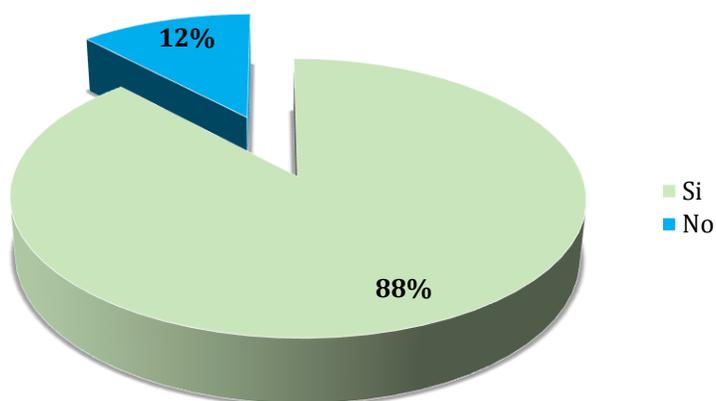
Tabla 30: Solución a los reclamos

Alternativa	F	%
Si	37	88%
No	5	12%
TOTAL	42	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Gráfico 27: Solución a los reclamos



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS: Del número total de personas que mencionaron que hicieron algún tipo de reclamo o sugerencia, el 88% contestaron que al administración del hotel si tomó en cuenta esas opiniones, porque los problemas que estos manifestaron se podían solucionar sin que representaran un alto costo en la economía de la organización. Mientras que el 23% manifestó que se hizo caso omiso a estos consejos debido a que el la inversión para solucionar estos problemas era muy elevado en comparación con el beneficio que significaba para el hotel o el tiempo para solucionarlo era insuficiente.

1.5.5. Matriz FODA

Tabla 31: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura en buen estado ▪ Excelente ubicación ▪ Clientes frecuentes ▪ Precios competitivos ▪ Adecuada supervisión de los trabajadores ▪ Solución a los reclamos y sugerencias de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la capacidad instalada del hotel ▪ Capacitaciones impartidas por el municipio ▪ Desarrollo económico y educativo de la región norte ▪ Desarrollo del sector turístico
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración empírica ▪ Alta rotación de personal ▪ No existe una atención personalizada ▪ Escasa promoción y publicidad ▪ No se da capacitación ni motivación al personal ▪ Tecnología y equipos obsoletos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado competitivo ▪ Incumplimiento de algunos puntos de la ley de turismo ▪ Regulaciones y exigencias legales ▪ Huéspedes sustraen objetos de las habitaciones

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

1.5.6. Cruces estratégicos

Tabla 32: Cruces estratégicos

FACTORES	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
INTERNOS	1. Infraestructura en buen estado	1. Administración empírica
	2. Excelente ubicación	2. Alta rotación de personal
	3. Clientes frecuentes	3. No existe una atención personalizada
	4. Precios competitivos	4. Escasa promoción y publicidad
	5. Adecuada supervisión de los trabajadores	5. No se da capacitación ni motivación al personal
	6. Solución a los reclamos y sugerencias de los usuarios	6. Tecnología y equipos obsoletos
EXTERNOS		
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Incrementar la capacidad instalada del hotel	Gracias a que existe una buena infraestructura se puede ampliar la capacidad de hospedaje.	La administración empírica del hotel no permitiría incrementar adecuadamente la capacidad instalada del hotel.
2. Capacitaciones impartidas por el Municipio	Debido a que existe una adecuada supervisión de los trabajadores se podrían detectar quienes y en que deben recibir las capacitaciones impartidas por el Municipio	La alta rotación del personal no permite aprovechar las capacitaciones que da el municipio
3. Desarrollo económico y educativo de la región norte	Los precios competitivos permiten aprovechar la afluencia de usuarios por el desarrollo económico y educativo	Debido a que no existe una atención personalizada no se podría aprovechar la afluencia de usuarios por el desarrollo económico y educativo
4. Desarrollo del sector turístico	La rápida solución a los reclamos de los usuarios permitiría aprovechar las oportunidades de mayor afluencia de personas gracias al desarrollo turístico del país	La falta de promoción y publicidad del hotel, así como la tecnología y equipos obsoletos impiden llamar la atención de nuevos clientes atraídos por el turismo en la ciudad
AMENAZAS: A	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Mercado competitivo	El buen estado de la actual infraestructura y la buena ubicación del hotel disminuyen el impacto negativo de la competencia	Debido a la gran cantidad de hoteles que hay en la ciudad será necesario mejorar la administración del hotel y la atención al usuario si quiere mantenerse en el mercado.
2. Incumplimiento de algunos puntos de la ley de turismo	El incumplimiento de algunos puntos de la ley de turismo podría perjudicar la afluencia de usuarios y de clientes frecuentes al hotel	La inexistencia de una estructura funcional o estructural y la rotación del personal ocasionaron el incumplimiento de algunos puntos de la ley de turismo
3. Regulaciones y exigencias legales	Los precios competitivos permitirían mitigar las regulaciones y exigencias legales	El excesivo cobro de tasas e impuestos no permitiría implementar publicidad y la adquisición de nueva tecnología y equipos
4. Huéspedes sustraen objetos de las habitaciones	Gracias a que solucionan rápidamente las quejas de los huéspedes estos evitarán sustraer objetos de las habitaciones	La poca capacitación de los trabajadores provoca la mala atención de los huéspedes lo que derivaría a un mayor número de hurtos en el hotel

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

1.5.7. Determinación del Problema

Una vez concluido el diagnóstico situacional y de haber determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, al igual que los cruces estratégicos, se ha concluido en que el principal problema que aqueja al hotel Sueño Real es la administración empírica. No se cuenta con planes a corto, mediano o largo plazo debido al desconocimiento de la propietaria de estas herramientas gerenciales.

El recurso humano del hotel no se capacita ni motiva continuamente, la publicidad que maneja la empresa no es suficiente para captar a nuevos usuarios y el número de personas que labora no es suficiente para cubrir la demanda de los huéspedes y en muchas ocasiones tienen que cumplir tareas que no les corresponden, por lo que es normal que exista una alta rotación del personal.

Esta situación podría provocar pérdidas no sólo económicas sino también perder competitividad frente a los demás actores del sector, además el de desaprovechar las oportunidades que presenta el entorno.

Tomando en cuenta que actualmente gracias a la financiación externa se aumentó la capacidad del hotel para tener más habitaciones disponibles, es necesario mejorar la gestión del hotel implementando un Plan Estratégico que permita mejorar la competitividad de la organización, de sus servicios y la satisfacción tanto del cliente interno como externo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN

Para los autores (Robbins & Coulter, 2010, pág. 6), la administración ***“Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”***.

La administración es entonces un proceso que utiliza recursos humanos, materiales y financieros. A través de su adecuada planificación, organización, dirección y control; con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos.

Es por esto que la administración debe aplicarse a cualquier tipo de empresas, desde las grandes multinacionales como a pequeños negocios. Ya que mejoran su desempeño, pues son más eficaces y efectivas en la realización de sus actividades; permite una mejor adaptación a los problemas y condiciones cambiantes del entorno, facilita el desarrollo y crecimiento de la organización, etc.

2.2. GESTIÓN

Para (Valda, 2012), por gestión se entiende ***“La dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema”***.

La gestión en la planificación estratégica es fundamental, debido a que esta permite el cumplimiento de los objetivos planteados, a través de la correcta toma de decisiones y actividades basadas en las políticas, procesos y procedimientos, que permitan garantizar buenos resultados para la organización.

2.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

(Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012, pág. 165), expresan que ***“El proceso administrativo es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa. Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El proceso administrativo da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control”***.

En cualquier tipo de empresa sea de producción de bienes o de servicios, el proceso administrativo es la herramienta más importante para aplicar la administración. Este proceso contiene varias etapas que por una parte definen que es lo que se va a hacer, como se lo va a hacer, con qué recursos y quién lo va a hacer. Por otra parte se ejecuta todo lo planificado, se verifica que se haga de acuerdo a lo proyectado y se evalúa como se ha realizado con el propósito de determinar si se han alcanzado todos los objetivos propuestos.

2.3.1. Planificación

2.3.1.1. Definición de planificación

Para los autores (Lerma & Baicena Suárez, 2012, pág. 6), ***“Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de los que se desea ser, tener o hacer”***.

La planificación es el primer paso que se debe seguir en la administración. Es aquí donde se visualiza que es lo que quiere ser o hacer la organización o sus objetivos, las actividades que se realizarán para alcanzar estos objetivos y la forma como se llevarán a cabo estas a través de estrategias.

Mediante la planificación se determinan todas las actividades que se deben ejecutar; ya sean a corto, mediano o largo plazo; para cumplir con los objetivos propuestos en un período determinado de tiempo.

En el caso del hotel Sueño Real la planificación debe ser un paso fundamental ya que todo se mueve en torno a los usuarios. Por lo que se debe prever todas las actividades y operaciones con anterioridad como el presupuesto que se debe manejar, la compra de insumos, la limpieza de las habitaciones, la rotación del personal, las reservaciones, entre otras acciones que ayuden a brindar un mejor servicio a los huéspedes.

2.3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los autores (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013), señalan a la planificación estratégico como ***“Un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas”***.

La planeación o planificación estratégica le permite a una organización tener un rumbo que seguir, es saber en realidad que se quiere ser, que se quiere llegar a ser, como se lo va a lograr y en qué tiempo se conseguirá.

Igualmente la planificación estratégica es un proceso que consiste en determinar como una empresa, organización o en este caso el hotel puede hacer un mejor uso de sus recursos en el futuro. Gracias a la implementación de un plan estratégico se puede aumentar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos propuestos anteriormente y además permite la previsión de los posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento de la misión y visión del hotel. No solamente genera cambios en la estructura de la organización, sino también en la cultura interna de sus trabajadores.

2.3.2.1. Misión

La misión para (Hernández & Pulido M, 2011), ***“Es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización”***.

La declaración de la misión es un paso esencial dentro de la planificación estratégica, pues mediante esta se determina el propósito del hotel; define lo que quiere alcanzar en el entorno en el que existe, lo que proyecta realizar y para quien se lo va a hacer.

2.3.2.2. Visión

Manifiestan (Hoffman K & Bateson, 2012, pág. 143), ***“La visión apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser”***.

La declaración de la visión expresa el deseo de la organización de lo que quiere llegar a ser en un tiempo determinado, es el futuro aspirado sin dejar de ser real y alcanzable. La visión debe abarcar no sólo al cliente externo que son los usuarios, sino también al cliente interno, es decir el personal que labora en el hotel. A través de la visión se puede motivar, inspirar e integrar a los colaboradores para alcanzar ese futuro visualizado.

2.3.2.3. Objetivos

Los objetivos para (Lerma & Baicena Suárez, 2012, pág. 48), son ***“Resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca”***.

Es importante que cuando se establezcan los objetivos estratégicos, estos deben ser alcanzables, cuantificables, medibles y coherentes con los requerimientos de la organización; ya que estos indican los resultados esperados que se alcanzarán a

través de diferentes acciones con el propósito de cumplir con la misión y visión antes señaladas.

2.3.2.4. Valores Corporativos

Según (Lerma & Baicena Suárez, 2012), los valores ***“Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos”***.

Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su comportamiento diario pues forman parte de una cultura organizacional. Es importante poder compaginar los valores personales de cada individuo con los que se practican en el hotel. Pues el buen o mal funcionamiento de una empresa está también determinado por la solides de sus valores, los cuales indican la forma adecuada de solucionar problemas o necesidades y asignarles una prioridad.

Al ser los hoteles empresas que se dedican a brindar servicios, los valores deben estar bien implantados en cada uno de los colaboradores debido a que estos son quienes reflejan la imagen de la organización.

2.3.2.5. Políticas

Para (Lerma & Baicena Suárez, 2012), ***“Las políticas son normas o patrones de conducta y producción que deben de seguirse dentro de la organización”***.

Las políticas son lineamientos generales o específicos para orientar la acción del personal del hotel ya que en estas se indican las normas y responsabilidades de cada área. Son criterios generales de ejecución que permiten la consecución de los objetivos y facilitan implementación de las estrategias.

Para los hoteles las políticas deben estar dirigidas hacia el cliente interno y externo, en el caso de los trabajadores estas deben estar orientadas especialmente hacia el correcto trato a los huéspedes; y en el caso de los usuarios se debe especificar el correcto uso de los servicios que ofrece el hotel durante su estancia.

2.3.2.6. Plan Operativo Anual

El plan operativo anual según (Ortiz Argomedo, 2012), ***“El plan operativo es la minimización del detalle de un plan estratégico y de un plan director”***.

Un plan operativo sustenta la ejecución del plan estratégico debido a que en este documento se establecen las metas y las actividades específicas que permitirán alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo; por lo que es importante que cada POA esté alineado a la planificación estratégica.

2.3.2.7. Estrategias

Para (Lerma & Baicena Suárez, 2012, pág. 61), ***“Las estrategias son el conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos”***.

Las estrategias expresan la manera en que se alcanzarán los objetivos y la visión anteriormente señalados, son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos materiales, económicos y humanos. Permiten obtener un posicionamiento en el mercado y ganar ventajas con respecto a la competencia.

2.3.2.8. Metas

Según indica (Lerma & Baicena Suárez, 2012) las metas ***“Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo y que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores”***.

Para cumplir con un objetivo es necesario desarrollar metas para lograrlo. En las metas se especifican valores y cifras cuantificables, señalan lo que se hará, en que tiempo se lo hará y en qué medida se mejorará con respecto a períodos anteriores.

2.3.2.9. Definición de Presupuesto

“El presupuesto es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas. Estiman la destinación de capital, los costos de cada departamento, etc.” (Lerma & Baicena Suárez, 2012, pág. 67)..

El presupuesto es indispensable para una organización, pues tienen el propósito de controlar la administración de los recursos financieros y recursos materiales; permitiendo

2.3.2.10. Indicadores

Se define como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013, pág. 73)

Los indicadores muestran claramente cuál será la forma en que se evaluará las metas.

2.3.3. Organización

Para (Palacios A., 2012, pág. 171), la organización ***“Es la estructuración técnica de las funciones, según sus niveles jerárquicos para lograr los planes y objetivos con la mayor eficiencia y las mejores relaciones”***.

La organización es el cómo se ejecutará todo lo planeado a través de las personas; ya que es a través de estas que se realizan las cosas. Aquí se asigna el recurso humano necesario para conseguir los objetivos, metas y por ende la misión y visión deseada; se especifican las funciones y responsabilidades que deben cumplir a través de una jerarquización de puestos.

2.3.3.1. Estructura organizativa

De acuerdo con (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013, pág. 160), ***“La estructura organizacional es la forma como se agrupan los trabajos y se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad en una organización o empresa”***.

La estructura organizativa de un hotel u organización debe realizarse a fin de que permita la consecución de los objetivos en el tiempo determinado y con el menor desperdicio de esfuerzos. Ya que la estructura organizacional divide el trabajo que debe realizar el personal, señala cuáles son sus superiores y sus subordinados y asigna las responsabilidades que les corresponden.

Existe una estructura organizacional formal y otra informal, normalmente se utilizan organigrama como forma de representar gráficamente las áreas funcionales, los niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad. En cambio la estructura informal es la relación entre colaboradores que realizan procesos de trabajo dentro de la organización. Es importante permitir que se de esta organización formal entre el personal de un hotel pues es una buena manera de mantener la cordialidad y un buen ambiente de trabajo.

2.3.3.2. Manual de funciones

(Rojas L, 2012, pág. 238), señala que ***“El manual de funciones permite realizar la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. Este documento reúne la descripción y el análisis de cada uno de los cargos existentes en una empresa”***.

Es una base fundamental de una organización que presta el servicio de alojamiento pues son unidades sociales con un propósito y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas para contribuir con la visión del hotel.

El manual es una herramienta que permite la eficacia en el logro de las tareas planificadas y eficiencia en el uso del tiempo y de recursos pues impide la duplicidad de las funciones al delimitar el campo de actuación de cada área o puesto de trabajo.

2.3.3.3. Segregación de funciones

Para (Martínez, 2011), la segregación de funciones ***“Es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en las organizaciones”***.

La segregación de funciones consiste en evitar que un trabajador no realice todas las operaciones de aprobación, ejecución y registro de una transacción, pues fácilmente podría aprovechar esta situación para perjudicar a la organización.

Para un hotel es importante controlar las actividades especialmente de la recepción ya que es esta la encargada de registrar y realizar la recaudación del costo del hospedaje. Además se puede detectar los errores voluntarios o involuntarios de los trabajadores y proteger los activos del hotel.

2.3.3.4. Delimitación de responsabilidades

Para (Nicuesa, 2012), ***“Una de las funciones del departamento de Recursos Humanos es delimitar las responsabilidades de cada puesto para que cada trabajador tenga muy claro que obligaciones y que competencias tiene que cumplir a lo largo de la jornada”***.

Esta precisión aporta claridad y también, motivación y seguridad al trabajador. Sin embargo, existen casos de personas que sienten que no tienen clara cuál es su labor en la oficina. En ese caso, existe algún problema de información y también de ejecución. Es decir, puede que ese trabajador esté realizando competencias que no le corresponden.

2.3.4. Dirección

Para (Palacios A., 2012, pág. 179), ***“Dirigir es hacer funcionar, ejecutar o llevar a cabo. El hacer funcionar opera en el nivel administrativo (jefes, supervisores) y el ejecutar o llevar a cabo, opera en el nivel de ejecución (Obreros, empleados)”***.

La dirección del hotel debe comprometerse con el desarrollo de la organización. Buscando mecanismos para la mejor implementación de los planes y estrategias programadas. Se debe asegurar el cumplimiento de los objetivos a través de una adecuada toma de decisiones, utilizando canales de comunicación eficaces con los trabajadores, preparando y motivando al personal ya que es este quien ejecuta; todo esto mediante un buen liderazgo que fomente el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros.

2.3.4.1. Toma de decisiones

Según (Torres, 2012), ***“La toma de decisión es un proceso durante el cual la persona debe escoger la mejor opción entre muchas otras”***. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras que otras son gravitantes en ella.

Para el directivo o los administradores de una empresa, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

2.3.4.2. Capacitación

Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

2.3.4.3. Motivación

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

2.3.4.4. Comunicación

Para el autor (Acosta, 2009), ***“La comunicación es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”***. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Ésta une a las personas a partir de sentimientos y conocimiento.

Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

2.3.5. Control

Los autores (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013, pág. 326), señalan que **“El control o evaluación consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes”**.

Controlar se refiere a verificar que todo lo planeado se haya ejecutado con el propósito de medir y analizar los resultados alcanzados. Además se detentan las desviaciones del plan con el propósito de aplicar acciones correctivas y crear acciones preventivas que mitiguen la repetición de los errores.

Dentro de un hotel el control debe existir en todas las áreas y niveles, para comprobar que se estén realizando las funciones asignadas a través de la evaluación de los indicadores que permitan evaluar el grado de cumplimiento de las tareas fijadas, el tiempo en que estas se efectuaron y la calidad del trabajo realizado.

2.3.5.1. Supervisión

Según manifiesta (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012, pág. 255), la supervisión **“Implica el conocimiento de las características de los colaboradores, en especial su madurez en términos psicológicos y sociológicos, así como en términos técnicos; de ahí que el supervisor, tiene la responsabilidad formativa de los colaboradores”**.

Una forma de controlar las actividades del personal del hotel es la supervisión. Pero para poder realizar esta tarea es importante que el supervisor posea actitudes técnicas y especializadas de las tareas que está inspeccionando. Entre las ventajas de la supervisión es que mejora la productividad de los trabajadores, monitorea las actitudes de los empleados y además contribuye a mejorar las condiciones laborales.

2.3.5.2. Seguimiento

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado.

2.3.5.3. Monitoreo

Para (García, 2013), ***“El monitoreo significa observar y recolectar información de cada proceso”***. El monitoreo de red a un sistema que realiza un control constante de una red de ordenadores, intentando detectar defectos y anomalías; en caso de encontrar algún desperfecto, envía un informe a los administradores.

El monitoreo es una evaluación continua de una acción en desarrollo. Es un proceso interno coordinado por los responsables de la acción. El sistema de monitoreo debe ser integrado en el trabajo cotidiano.

2.3.5.4. Retroalimentación

Para (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013), la retroalimentación ***“Se lleva a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto de lo previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados”***.

La retroalimentación es un proceso que ayuda a alcanzar la mejora continua de una empresa que brinda un servicio pues señala los errores, problemas y los objetivos que no se han alcanzado en un período determinado. Gracias a la retroalimentación se pueden aplicar acciones correctivas que eliminen las causas de los problemas que ya han sucedido y acciones preventivas que mitiguen los futuros riesgos que puedan afectar al logro de todo lo planeado.

Además se pueden detectar las debilidades o fortalezas que puedan tener las estrategias propuestas en un plan, para poder eliminar estas debilidades y potenciar las fortalezas con el fin de mejorar el funcionamiento de un hotel.

2.3.6. Servicio

(Prieto Herrera, Gerencia del Servicio, 2010), manifiesta que ***“Es toda acciones que usted hace para motivar a un cliente. El servicio es un intangible que solo se conoce en su real valor cuando se utiliza”***.

Un servicio es el conjunto de beneficios que el usuario espera recibir a cambio de pagar un precio que esté acorde a la imagen o prestigio de la organización. En el caso de un hotel este puede prestar el servicio de hospedaje además de una amplia gama de prestaciones complementarias.

2.3.6.1. Calidad en el servicio

El autor (Prieto Herrera, Gerencia del Servicio, 2010), señala que ***“Calidad en el servicio es el proceso de cambio que compromete a toda la organización alrededor de valores, actitudes y comportamientos a favor de los clientes de nuestro negocio”***.

Dentro del sector de la hotelería la calidad en la oferta de un servicio es un factor fundamental dentro de la construcción del prestigio de un hotel. También fomenta la

fidelización de los usuarios para que estos vuelva a elegir a un lugar por encima de otro y crea una ventaja competitiva en el mercado.

Pero para prestar un servicio de calidad es imperativo contar con un personal capacitado, entrenado y comprometido con los objetivos y visión del hotel; ya que estos son los encargados de transformar en tangibles las prestaciones que ofrezca un lugar.

2.3.6.2. Precios de los servicios

Según explica (Prieto Herrera, Gerencia del Servicio, 2010), ***“El precio debe ser atractivo para el comprador. No debe estar por encima de las posibilidades de pago de nuestros clientes, y debe hacerlo sentir que es el justo dentro del mercado”.***

El precio de los servicios que oferta un hotel debe estar acorde con la calidad de los mismos, pues si son muy altos las personas no querrán pagar este costo y por el contrario si son muy bajos podrían provocar pérdidas económicas o una disminución de las utilidades esperadas. Aunque también es muy importante compara el precio establecido por empresas similares para no perder ventajas en el posicionamiento en el sector hotelero.

2.4. HOTELERÍA Y TURISMO

2.4.1. Definición de Hotelería

La Organización Mundial de Turismo es la encargada de determinar y unificar los criterios en cuando a la clasificación hotelera, pero actualmente cada país decide las bases y requisitos que deben cumplir los hoteles y hospedajes para alcanzar las estrellas que se pueden ver en casi todas las entradas de los hoteles. La calificación clásica y más conocida para saber qué servicios tiene cada hotel está determinada por la cantidad de estrellas que tenga. Las estrellas pueden ir de una a cinco, de

acuerdo a sus comodidades, ubicación y a los servicios que se ofrece a los visitantes.

2.4.2. Tipos de Hoteles

Para (Foster, 2011, págs. 199-200), “La siguiente clasificación de hoteles es ampliamente reconocidas en la industria:

- **De Lujo:** Esta calificación denota el estándar más alto en el nivel de lujo y comodidad del lugar; limpieza y eficiencia; personal especializado, competente y cortés; y diversidad y calidad en el servicio de alimentos y bebidas. Un típico hotel de lujo tiene por los menos el 10% de su espacio dedicado a suites de lujo y dos o más salones comedor; por lo común un restaurante de especialidades y un restaurante de estilo familiar, ambos clasificados como restaurantes de clase superior.
- **Primera Clase:** Los hoteles de esta clase son casi lujosos, con comodidad y decoración sobresaliente, personal altamente capacitado y competente y excelentes instalaciones para el servicio de alimentos y bebidas. Un típico hotel superior cuenta por lo menos con una suite de lujo, restaurantes y un bar.
- **Clase Turista:** El hotel de clase turista cuenta con todas las características tradicionales de un hotel moderno, incluyendo la comodidad y el lujo de los anteriores, una decoración excepcional y algún tipo de servicio de alimentos y bebidas.
- **Clase Económica:** El establecimiento económico ofrece habitaciones, eficientes e higiénicas, con baño privado. El mobiliario y la decoración son adecuados y por lo común las habitaciones cuentan con televisión y teléfono”.

2.4.2.1. Higiene en la hotelería

La higiene es un factor que determina la calidad de un servicio. En la higiene no solo interviene la limpieza de las habitaciones e instalaciones del hotel sino que además

se debe tomar en cuenta el aseo del personal. Es primordial mantener un hotel completamente impecable ya que la higiene es uno de los aspectos que más toman en cuenta las personas a la hora de hospedarse en un lugar. Debido a que se pueden adquirir cualquier tipo de contaminación o enfermedad si no se han eliminado las suciedades o desechos de las instalaciones.

2.4.3. Definición de turismo

Para (Jiménez B., 2013), el turismo es ***“Un hecho social, económico, espacial, medioambiental y culturalmente responsable, de científicidad multidisciplinaria desarrollada sistemáticamente, bajo los principios de sostenibilidad y la nueva economía digital”***.

El Ecuador es un país rico en turismo, pues ofrece una gran diversidad lugares y de actividades tanto para los turistas extranjeros como para los nacionales. Además es una de las fuentes de ingreso de un país ya que genera empleo, estimula la creación de empresas turísticas e inyecta capital al estado. El turismo promueve la integración de las comunidades locales y concientiza la conservación y restauración de lugares y obra física de interés colectivo.

2.5. LEYES Y PLANES

2.5.1. Ley de Turismo

Según la Ley de Turismo en su artículo 1 se define a este como “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”.

Además en su artículo 5 menciona que “Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a la actividad de Alojamiento”.

La ley de turismo en su artículo 4 declara que la política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir el siguiente objetivo de “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”.

2.5.2. Política económica

Según la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) donde se encuentra recogida la orientación de la política económica del Ecuador menciona que “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.

2.5.3. Economía popular y solidaria

En la (Ley Orgánica de la economía popular y solidaria, 2012), “Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital”.

2.5.4. Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional para el Buen Vivir es una propuesta del gobierno nacional creado y modificado por períodos de tiempo contiene un conjunto de objetivos que buscan el desarrollo económico y social del país explotando sustentable y sosteniblemente los mejores recursos de cada territorio. Respetando por encima de todo la naturaleza (Ver anexo 16).

En su objetivo N°10 acerca de Impulsar la transformación de la matriz productiva, dentro de su política 10.3. acerca de diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios se encuentran los lineamientos estratégicos que promueven:

- a.** Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo.

- b.** Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.

- g.** Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.

- h.** Posicionar el turismo consciente como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para asegurar la articulación de la intervención estatal con el sector privado y popular, y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente.

Según la meta 10.8 del objetivo 10 del PNBV para el 2017 se prevé aumentar a 64,0% los ingresos por turismo sobre las exportaciones de servicios totales.

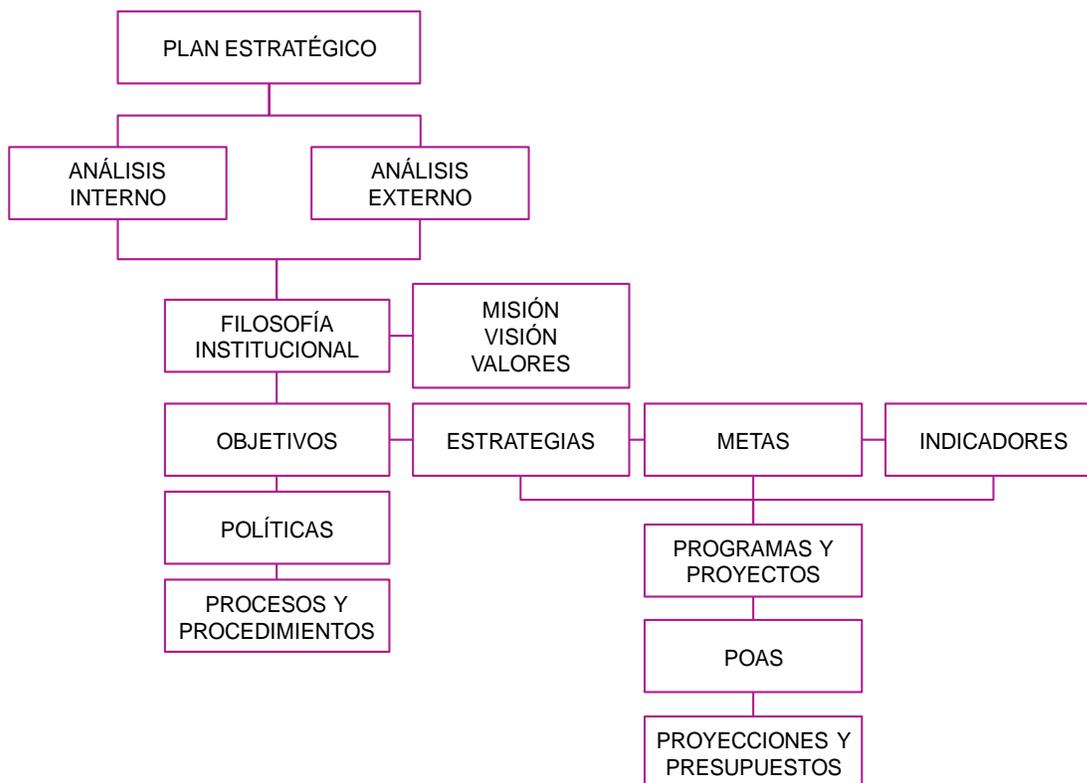
CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

Plan Estratégico para el Hotel Sueño Real de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, para el período 2015-2020.

A continuación se esquematiza en un gráfico toda la propuesta de plan estratégico que se desarrollará en este capítulo.

Gráfico 28: Propuesta de Plan Estratégico



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

3.1. ANTECEDENTES

Desde que inició el giro del negocio en noviembre del 2007, el hotel Sueño Real se ha administrado empíricamente por su actual propietaria, quien ha utilizado sus conocimientos y experiencia para gestionar y ampliar la edificación de la organización. Aunque tiene en mente varios proyectos para mejorar la calidad de los servicios no maneja las herramientas adecuadas para plasmar estas ideas.

Una vez realizado el diagnóstico situacional de los aspectos internos y externos al hotel, aplicando técnicas de recopilación de información al personal y analizando también diferente documentación, así como el entorno en el que se desarrolla la actividad de alojamiento se ha resuelto diseñar un plan estratégico para el hotel Sueño Real.

Mediante la implementación de un plan estratégico se podrán solucionar las debilidades encontradas en el diagnóstico y se intentará mitigar los efectos negativos de las amenazas que puedan afectar a la empresa.

Entre los beneficios de la aplicación del plan estratégico esta la mejor gestión administrativa, gracias a la utilización de una herramienta de planeación que le permitirá tener una dirección y planificación a futuro con objetivos; y una visión clara de lo que quiere llegar a ser. Además se sabrá cómo alcanzar esos objetivos a través de las estrategias, metas e indicadores que contendrá el plan.

Otro de los factores que se prevé mejorar es la calidad del servicio y la atención al usuario a través del desarrollo del talento humano del hotel. Por lo que es necesario incorporar una cultura organizacional, que concientice y genere un compromiso entre los trabajadores y la institución. Esto se conseguirá a través del desarrollo de políticas y valores que comprometerá y servirá de lineamientos para la correcta ejecución de sus funciones y por consiguiente el adecuado tratamiento a los huéspedes del hotel.

Para lo cual será necesario también la participación activa de la propietaria para la aplicación del plan estratégico que le facilitará la toma de decisiones en base a lo planificado.

3.2. OBJETIVOS

- Diseñar la propuesta de un plan estratégico que reúna los estándares de calidad de acuerdo a la administración moderna.
- Cumplir con los objetivos propuestos en el plan estratégico.

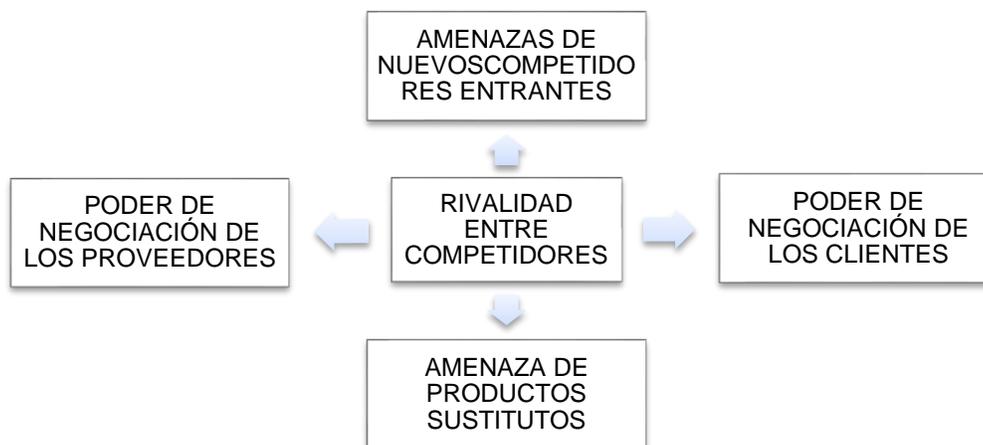
3.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.3.1. Diagnóstico Situacional

Análisis Externo

Para realizar el análisis del entorno externo de la organización se utilizará el método de las cinco fuerzas de Michael Porter. Se analizará el poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

Gráfico 29: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

➤ **Poder de negociación de los compradores**

Según datos del Municipio de Ibarra están registrados 115 establecimientos que brindan el servicio de hospedaje en la ciudad. De los cuales 59 son hostales, 17 pertenecen a hosterías, 4 son las pensiones, 22 corresponden a hostales residenciales y 14 representan a los hoteles, todas estas empresas representarían la competencia directa para el hotel Sueño Real.

Es decir que los turistas, empresarios y trabajadores que necesiten hospedarse en la ciudad de Ibarra cuentan con un sinnúmero de ofertas de negocios que ofrecen el servicio de alojamiento. Pueden escoger entre un alojamiento de lujo, turístico o económico y entre un gran número de servicios complementarios como piscinas, sauna, turco, hidromasaje, restaurante, salón de convenciones, etc.

En este caso el poder de negociación de los compradores o usuarios es alto debido a que pueden cambiar su elección de hospedaje al de mayor y mejor calidad por la gran cantidad de oferta en el mercado. Por lo tanto es necesario lograr la fidelización de los huéspedes para garantizar que vuelvan a elegir el mismo hotel para hospedarse.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

En nuestra localidad no existe una gran variedad de empresas dedicadas exclusivamente a la venta de equipos e insumos para hoteles, sin embargo existe una gran variedad de comercios que suministran los productos de limpieza y aseo, menaje entre otros insumos que necesita el hotel al por mayor y menor.

El poder de negociación de los proveedores en el caso del hotel Sueño Real es alto debido a que tiene un único proveedor de insumos, el cual se presentó personalmente en el hotel con catálogos de productos. No se realizó un estudio de otras empresas que oferten los mismos servicios, por lo que el hotel está sujeto a

los cambios de precios, calidad del producto y plazos de entrega que indique el vendedor.

Pero esto podría cambiar si se realizara una mejor cotización y elección de proveedores del gran número que hay en Ibarra y lograr acuerdos de precios al por mayor; lo que permitiría disminuir el poder de negociación de los proveedores.

➤ **Amenazas de nuevos competidores entrantes**

La entrada de potenciales competidores al mercado de servicios de alojamientos actualmente es más fuerte debido a una nueva ordenanza impulsada por el Municipio de Ibarra desde el año 2013 que fomenta la inversión en nuevos establecimientos turísticos de calidad y entrega incentivos de ahorro en el pago de diferentes tasas de impuestos, con la finalidad de que los empresarios puedan recuperar parte de su inversión, durante el tiempo de vigencia del beneficio.

Entre los beneficios están la exoneración de hasta el 50% en el pago de las patentes, tasas de turismo e impuesto predial por hasta 10 años. Se darán capacitaciones y se hará publicidad gratis de los nuevos establecimientos. Se concluye que la amenaza de nuevos competidores entrantes es muy alta debido al apoyo del gobierno con sus incentivos económicos y de gestión.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

Entre los productos sustitutos que pueden afectar al hotel son los hostales, hosterías, pensiones y moteles. A continuación se muestra un listado de todas las empresas que ofrecen servicios de alojamiento.

Tabla 33: Productos sustitutos del servicio de alojamiento de hoteles

ESTABLECIMIENTOS	NOMBRES
Hostales	Del río, Imperio del sol, Del pilar, Fevilamir ,Palma real, Paraje el ensueño, El portal, Barcelona, Casa Aída, Columbia, Cumbres andinas, Eros, Master ' s, El retorno , Sabadell, El viajero, Villa franca, Red las orquídeas.
Residenciales	Plaza victoria, El callejón, Laguna, Amazonas, Bahamas, El dorado, Ecuador, El ejecutivo, Fénix, El flamingo, El fogón del paisa, Fran's, Imbabura, Imperio, Majestic, Nueva colonia # 2, Puerta del sol, Angels, San Fernando plaza, El torreón.
Hosterías	Cananvalle, Chorlaví, La estelita , El Prado , San Andrés lodge & spa, Tunas & Cabras, Quinta San Miguel, El rancho de Carolina
Hoteles residenciales	Royal Ruíz, Madrid # 3, Lago azul.
Moteles	Mediterráneo, Mirador de Yahuarcocha
Pensiones	Madrid # 1, Chaupiestancia, Descanso mágico, Las Garzas.

Fuente: Registro catastral del Municipio de Ibarra
Elaborado por: La autora

Como se puede observar la amenaza de los productos sustitutos es alta debido a la gran diversidad de ofertas de alojamiento en Ibarra.

➤ Rivalidad entre competidores

La competencia en la ciudad es alta, la diversidad de servicios complementarios al alojamiento tal vez sea uno de los puntos débiles del hotel Sueño Real. Del total de hoteles que se encontraron a continuación se enlista los hoteles que están registrados en las bases de datos del Municipio de Ibarra:

Tabla 34: Hoteles registrados en la ciudad de Ibarra

N°	NOMBRE	CATEGORÍA
1	Ajaví	Primera
2	La Giralda	Primera
3	Colombia confort	Segunda
4	El conquistador	Segunda
5	Montecarlo	Segunda
6	La nueva estancia	Segunda
7	Sierra norte	Segunda
8	Turismo internacional	Segunda
9	Royal Ruíz	Segunda
10	Madrid # 3	Segunda
11		Segunda
12	Madrid # 2	Tercera
13	Lago azul	Tercera
14	Hotel apart.	Cuarta

Fuente: Registro catastral del Municipio de Ibarra
Elaborado por: La autora

En cuanto a los hoteles la mayoría ofrecen servicios de restaurante y recreación. En el caso del hotel La Giralda cuenta con una administración más formal, tienen establecidas su misión y visión y realizan publicidad por internet. Establecen los precios de sus servicios comparándolos con los de la competencia y tienen una póliza de seguros civil, una de sus desventajas sea tal vez la ubicación un poco alejada del centro (Ver anexo 5).

El hotel Madrid también maneja muchos instrumentos administrativos, así como el uso de la publicidad es bueno, su personal es capacitado y con amplia experiencia, mantiene sus precios competitivos pues son iguales a los de la competencia, en cuanto a su ubicación es muy buena pues se encuentra en el centro de la urbe.

Una vez analizado la competencia se puede concluir que la rivalidad con la competencia es alta, pues tienen un mejor manejo de la gestión administrativa de sus empresas, realizan publicidad que los hace conocidos y les permite captar nuevos usuarios con mayor facilidad.

Análisis Interno

A continuación se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se observaron en el hotel Sueño Real a partir de las investigaciones realizadas, tomadas de las entrevistas y encuestas realizadas a los trabajadores y propietaria del hotel Sueño Real.

Tabla 35: Análisis interno

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura en buen estado ▪ Excelente ubicación ▪ Clientes frecuentes ▪ Precios competitivos ▪ Adecuada supervisión de los trabajadores ▪ Solución a los reclamos y sugerencias de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la capacidad instalada del hotel ▪ Capacitaciones impartidas por el municipio ▪ Desarrollo económico y educativo de la región norte ▪ Desarrollo del sector turístico
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración empírica ▪ Alta rotación de personal ▪ No existe una atención personalizada ▪ Escasa promoción y publicidad ▪ No se da capacitación ni motivación al personal ▪ Tecnología y equipos obsoletos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado competitivo ▪ Incumplimiento de algunos puntos de la ley de turismo ▪ Regulaciones y exigencias legales ▪ Huéspedes sustraen objetos de las habitaciones

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

3.3.2. Visión

“En los próximos cinco años el hotel Sueño Real se convertirá en un referente dentro del sector hotelero de Ibarra a través de la prestación de un servicio de calidad gracias a un talento humano capacitado, entrenado y comprometido con la satisfacción total del usuario; contribuyendo al desarrollo económico y turístico de la región norte del país”.

3.3.3. Misión

“Hotel Sueño Real somos una empresa que se dedica a ofrecer el servicio de alojamiento con precios competitivos mediante una atención personalizada con personal capacitado y listo para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros usuarios con el propósito de que su estancia sea más placentera y confortable”.

3.3.4. Valores

➤ Honradez

Los trabajadores deben demostrar transparencia y actuar íntegramente durante el ejercicio de sus labores.

➤ Puntualidad

Todos los miembros de la organización deben cumplir con su horario de labores, realizar sus actividades en el período establecido y presentarse a tiempo a su jornada de trabajo.

➤ **Responsabilidad**

Consiste en que todos los colaboradores de la empresa deben cumplir con todas las obligaciones y tareas encomendadas en el tiempo establecido y con calidad.

➤ **Respeto**

Los empleados del hotel deben propiciar un buen ambiente laboral con todos sus compañeros, conviviendo pacíficamente y considerando sus derechos así como el de los demás.

➤ **Amabilidad**

Es el comportamiento que deben practicar los trabajadores tanto con sus compañeros como con los clientes del hotel. Demostrando calidez y compromiso en todos sus actos.

➤ **Trabajo en equipo**

Es la mejor forma para cumplir con los objetivos de forma eficiente y eficaz. Todos los colaboradores de la empresa deben propiciar un trabajo en equipo en conjunto.

➤ **Calidad**

Durante la prestación de los servicios, los empleados del hotel deben realizar sus tareas cumpliendo los requerimientos de la organización y de los clientes.

➤ **Racionalidad**

Los empleados deben tener la capacidad pensar, evaluar, entender y actuar de manera adecuada frente a los problemas que surjan en el ejercicio de sus tareas.

3.3.5. Objetivos

- Mejorar la gestión administrativa del hotel para aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos organizacionales así como de la misión y visión institucional.
- Incrementar el número de personal para cada área o departamento del hotel con el propósito de mejorar los procesos, la atención al usuario y la rentabilidad.
- Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.
- Posicionar la imagen del hotel a través de la determinación de los mejores canales para publicitar y promocionar los servicios que oferta la organización.
- Renovar la infraestructura y tecnología para conseguir aumentar la competitividad de los servicios frente a la competencia aprovechando los recursos disponibles.

3.3.6. Políticas

3.3.6.1. Políticas Administrativas

Políticas sobre el personal

- Realizar capacitaciones continuas y permanentes para todo el personal del hotel tomando en cuenta las necesidades de su área de trabajo. Los cursos serán especialmente sobre atención al cliente, higiene y recepción; dirigidos por personal competente de instituciones de capacitación.

- Incentivar a los trabajadores continuamente a través de técnicas de motivación. Se motivará de manera social y económica utilizando el plan de motivación que maneja el hotel.
- Revisar si el personal cumple con los manuales de funciones, los procesos y procedimientos establecidos, a través de una evaluación anual. En el caso de necesitar nuevo personal se aplicará el sistema de reclutamiento y selección del hotel.

3.3.6.2. Política sobre el usuario

Políticas de satisfacción del huésped

- Satisfacer las necesidades y requerimiento de los usuarios mediante una atención personalizada, a través del personal capacitado y competente.
- Atender las sugerencias y quejas que tengan los huéspedes para solucionarlas rápida y oportunamente, mediante el uso de un buzón de sugerencias.

Políticas de reservación

- Para confirmar su reserva, solicitamos el prepagó del 50% del monto total de esta. El plazo máximo para el pago es de dos días, posterior a efectuada su reserva. En caso contrario, la reserva será considerada sólo como tentativa. El pago completo por la reservación de habitaciones se harán hasta un día antes del hospedaje y se harán en efectivo o mediante depósito en la cuenta bancaria del hotel.
- Si no se realiza el pago en el plazo establecido se dará por cancelada la reservación.

- En el caso que el huésped no tenga reservación y desee hospedarse ese mismo día realizará el pago completo de la habitación por los días de su estancia mediante el pago en efectivo.

3.3.6.3. Políticas financieras

- Renovar los equipos y maquinas del hotel cuando estos se encuentren en mal estado u obsoletos; la financiación de los nuevos activos será a través de la venta de la maquinaria vieja a empresas recicladoras, además de la inversión propia.
- Invertir las utilidades de la empresa y el financiamiento de instituciones bancarias para mejorar la infraestructura del hotel, renovar equipos obsoletos y aumentar la capacidad de hospedaje.

3.3.6.4. Políticas de marketing

- Realizar estudios de mercado para evaluar la efectividad de la publicidad del hotel para captar nuevos usuarios.
- Promocionar constantemente los servicios del hotel a través de la aplicación de la mercadotecnia como el diseño de diferentes instrumentos publicitarios como tarjetas, rótulos y afiches; además de la publicidad a través de internet.

3.3.7. Procesos y procedimientos

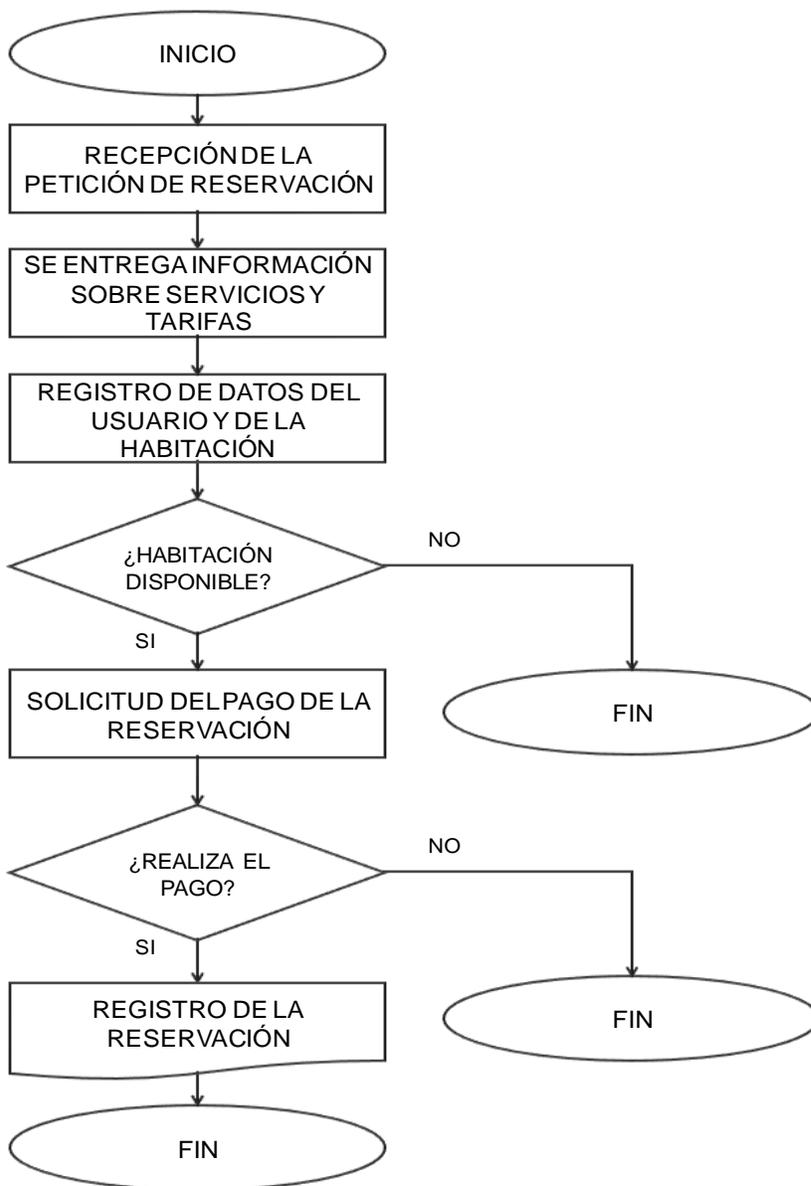
Después de analizar el tamaño de la organización y la cantidad de actividades que se realizan, se han determinado los procesos y los procedimientos más importantes del hotel, lo cuales se detallan a continuación:

- Proceso de reservación
- Proceso de alojamiento

- Proceso de compras
- Proceso de gestión de recursos humanos
- Proceso de marketing

3.3.7.1. Diagrama de flujo del proceso de reservación

Gráfico 30: Proceso de reservación



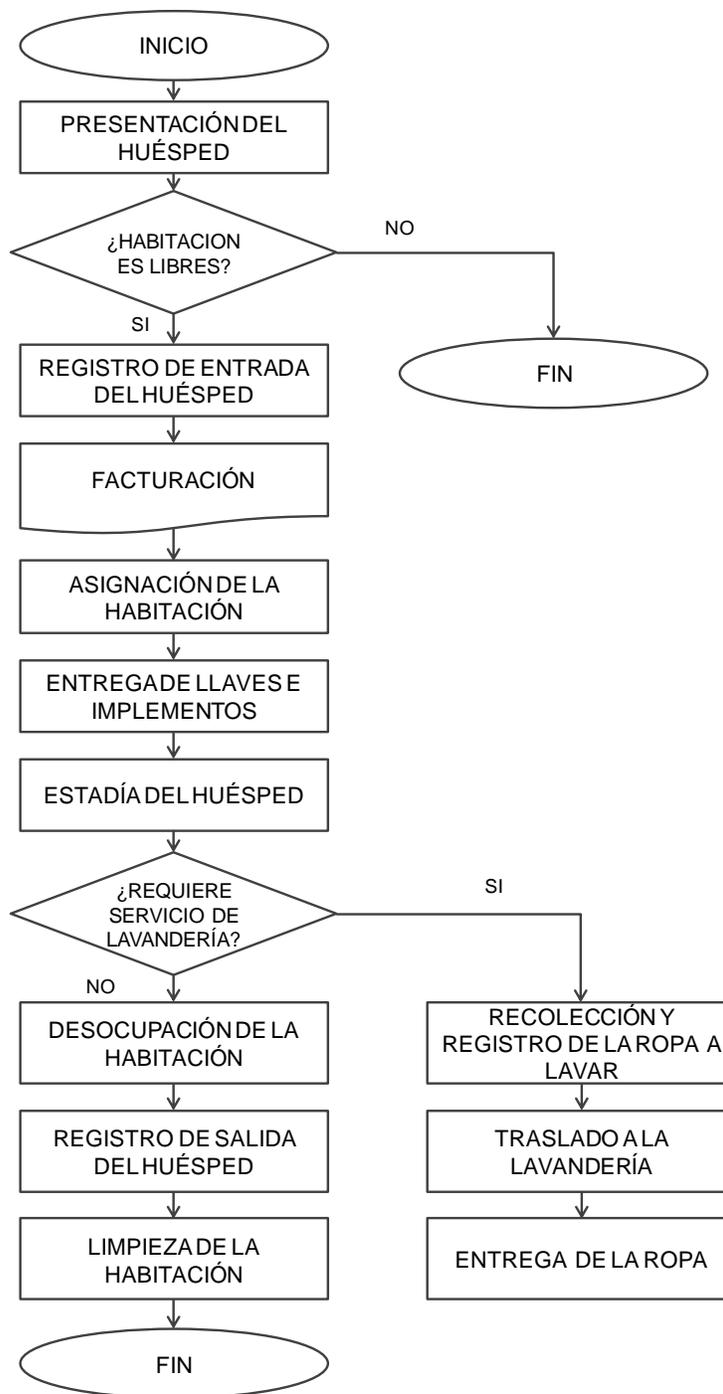
Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Procedimiento de recepción

- El Personal de recepción saluda amablemente, proporciona el nombre del hotel así como el nombre de quién lo atiende.
- El personal de recepción proporciona información de manera personalizada o vía telefónica, sobre tarifas y todos los servicios que proporciona el hotel. Y pregunta el tipo de habitación que desea y el tiempo de alojamiento.
- En el caso de no haber habitaciones disponibles se dará por terminado el proceso, si existen habitaciones se continúa con el pago.
- El personal de recepción proporciona informes sobre las formas de pago y depósitos a realizar, como son N° de cuenta bancaria, Institución Bancaria, nombre del titular de la cuenta donde se realiza el depósito, monto a depositar y fecha límite para realizar el pago.
- Si el huésped, no realiza la reservación el personal de recepción finaliza con el otorgamiento de información y se despide. Si el huésped, realiza la reservación el personal de recepción registra la reservación con los datos del usuario.

3.3.7.2. Diagrama de flujo del proceso de alojamiento

Gráfico 31: Proceso de alojamiento



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

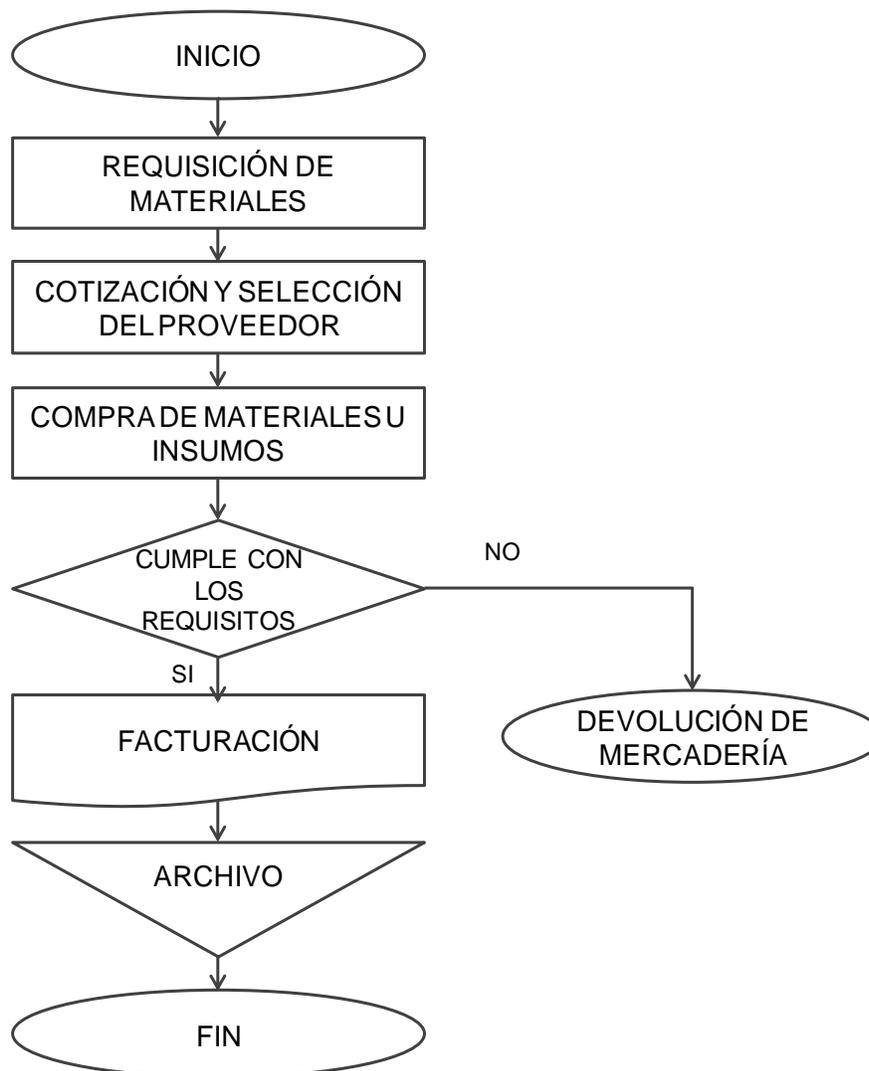
Procedimiento de alojamiento

- El huésped se presenta en el hotel el día de su alojamiento.
- En el caso de reservaciones se verificará si esta existe y se confirmarán los datos.
- Si no existe reservación el empleado de recepción verificará en el registro la existencia, o no de habitaciones disponibles. En caso de que no existan concluye el proceso, caso contrario se procederá a registrar al huésped, quedando antes de acuerdo en el tipo de habitación que se asignará, el precio de la habitación, los días de estancia del huésped y los servicios complementarios que ofrece el hotel.
- Se registra al huésped, quien llena la tarjeta de registro correspondiente, con sus datos personales señalando los días de hospedaje.
- Se recibe el pago en efectivo y en el caso de reservaciones se confirma el pago previo, posteriormente se realiza la facturación del servicio.
- 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 a una persona para que lo guíe a su cuarto.
- Durante la estancia se atenderán los requerimientos que satisfagan al cliente.
- En el caso de requerir el servicio de lavandería el registro se realiza por las mañanas, a partir de las 8:00 horas. Se revisan las habitaciones, principalmente aquellas en que los huéspedes informan que dejarán ropa para el servicio de lavandería.

- Se toma la ropa de los huéspedes, la cual fue depositada en un lugar especial (cesta de ropa), verificando que la ropa destinada a este servicio de lavandería, esté descrita en la nota correspondiente.
- Se llevará la ropa a la lavandería dejando indicaciones del servicio que se le va a realizar a las prendas y de la hora en que deben estar listas.
- El servicio de lavandería se entregará en la tarde/noche, limpia y planchada. La camarera la conducirá a las habitaciones de los clientes que hayan requerido de este servicio y hará la entrega, ya sea esa misma noche o al día siguiente, por la mañana.
- En el caso de que no se necesite el servicio de lavandería se procederá con el alojamiento normal. Posteriormente el huésped deberá desocupar la habitación el día pactado en el contrato a la hora determinada, de lo contrario se cobrará un día más.
- El huésped firma un registro de salida que incluye fecha y hora.
- Finalmente se realiza el servicio de limpieza a cargo de las camareras y ama de llaves. Se lleva a cabo por las mañanas: se limpia, cambia sábanas, fundas, toallas, limpia o aspira el piso y cambia jabones y papel higiénico de los baños, tiende camas y deja lista la habitación para el arribo del usuario.

3.3.7.3. Diagrama de flujos del proceso de compras

Gráfico 32: Proceso de compras



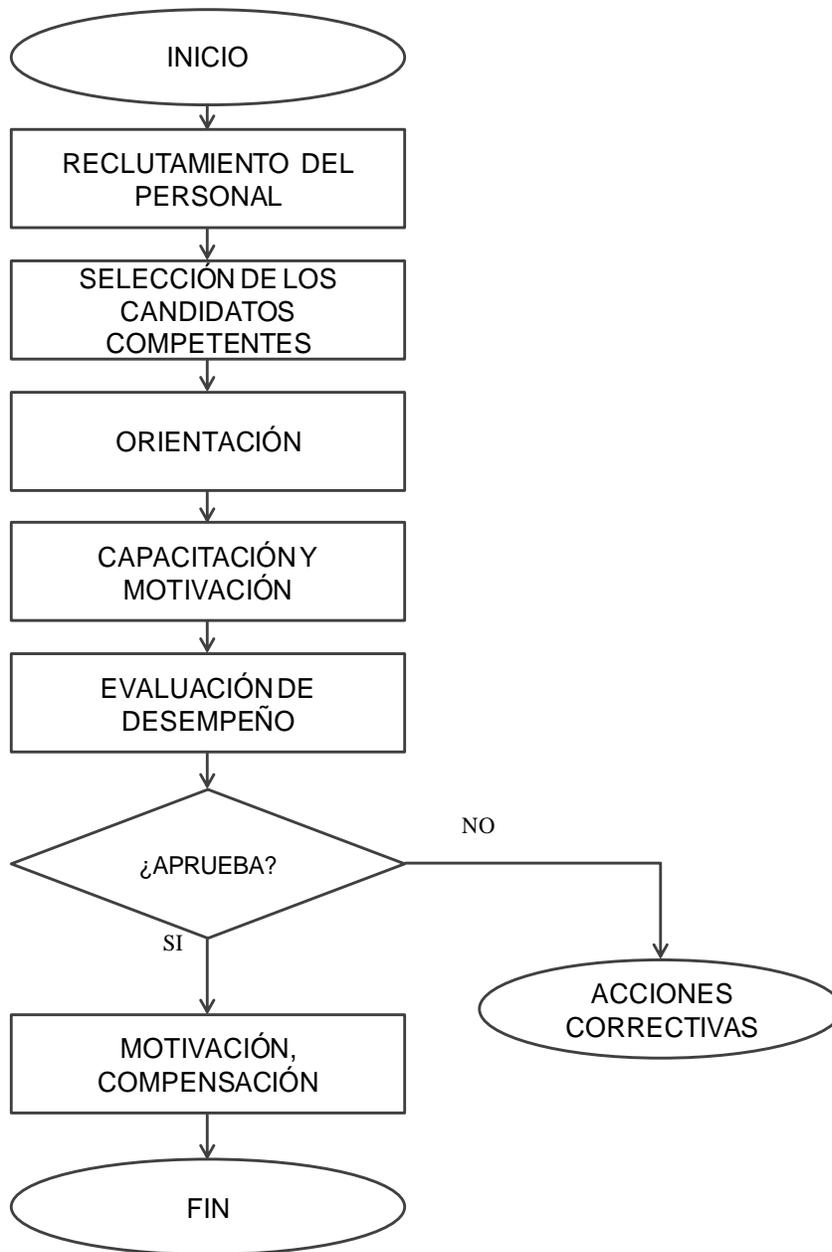
Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Procedimiento de compras

- El personal que detecte la necesidad de compra comunicará, a través de la vía estipulada, al responsable de administración las necesidades de material e insumos, especificando la cantidad y referencia a pedir.
- La cotización y selección de un nuevo proveedor se centra en el conocimiento previo del mismo, es decir a través de catálogos, precios, calidad de los productos, tiempos de entrega y referencias. Se elegirá al proveedor que ofrezca productos de buena calidad que cumpla con las especificaciones del hotel, los precios deben ser acorde al mercado y el plazo de entrega debe ser inmediata.
- El responsable de compras genera el pedido de compras con las características del producto a adquirir y la cantidad necesaria.
- En el momento de entrega se procederá a revisar la coincidencia de los parámetros definidos en el pedido con los insumos y materiales adquiridos, se comprueba la coincidencia entre la cantidad, referencias, plazos y estado del producto.
- En el caso de que las compras no cumplan con las especificaciones se procederá a devolver la mercadería. Si cumplen con los requerimientos se procederá a realizar la facturación del pedido.
- Finalmente se receipta el pedido y se almacena al igual que la factura para su posterior contabilización.

3.3.7.4. Diagrama de flujos del proceso de gestión de recursos humanos

Gráfico 33: Proceso de gestión de recursos humanos



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

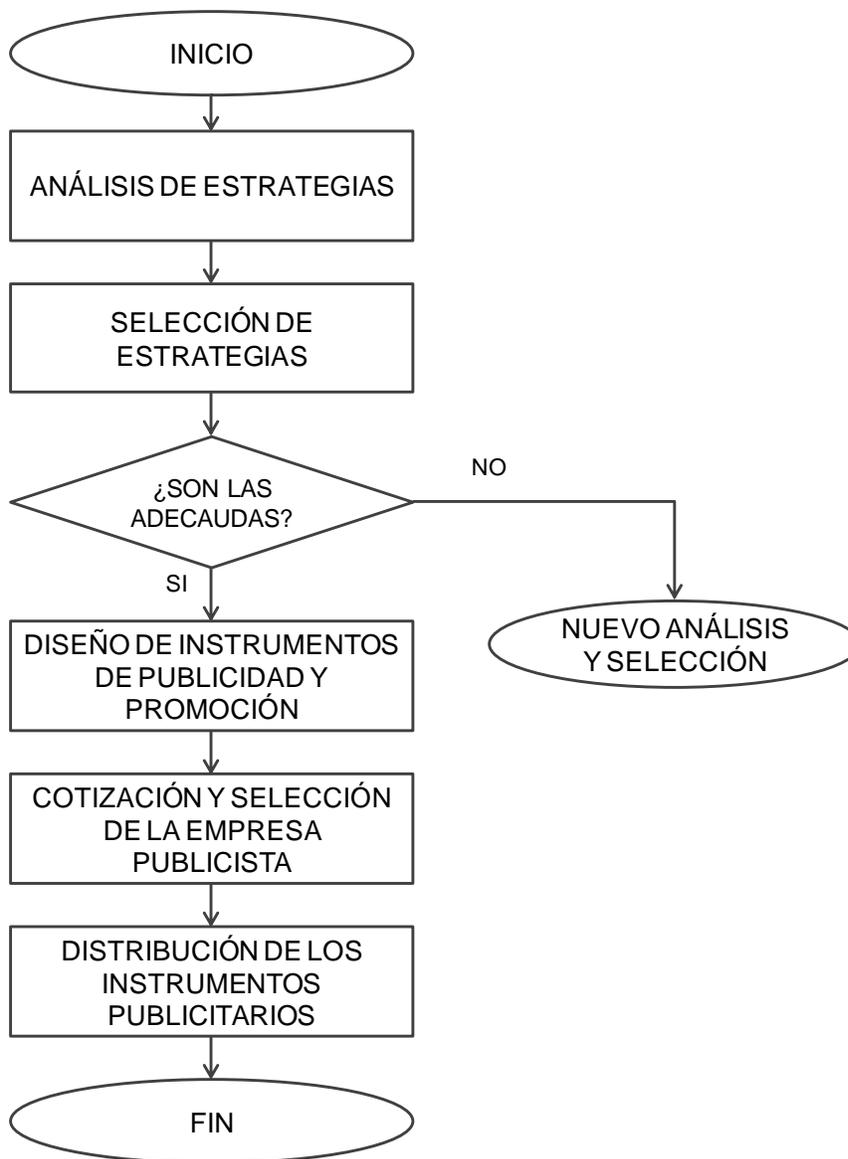
Procedimiento de gestión de recursos humanos

- El proceso de reclutamiento y selección del personal se hará de acuerdo al sistema establecido por el hotel. Las personas a ingresar deberán contar con la experiencia, escolaridad y perfil de competencias de cada puesto de trabajo.
- Una vez escogido el nuevo trabajador se realiza la inducción de la persona al hotel. La persona encargada puede ser el gerente o el mismo administrador, en el caso de que ellos no puedan hacer la orientación será el jefe del departamento al que va a vincularse.
- Durante este procedimiento se le informará sobre la misión, visión de la empresa y las políticas que debe cumplir. Se da una descripción de los servicios de la compañía y por último se comunicarán sus tareas, sus superiores y su grupo de trabajo.
- La capacitación inicia con la detección de necesidades de reforzar las competencias del personal. Para designar los cursos de capacitación se tomará como base el plan de capacitación que maneja el hotel.
- Si el trabajador es designado para tomar un curso de capacitación se le comunicará con una semana de anticipación, para que pueda asistir al curso en el tiempo planificado sin ningún inconveniente.
- Para la motivación del personal se empieza con la determinación de la necesidad, posteriormente se aplica el plan de motivación que tiene el hotel para los trabajadores. Preferentemente se darán motivaciones cada mes.

- Para la evaluación del desempeño anual primero se identifica al evaluado, luego se determina el grado de cumplimiento de sus funciones a través de la división entre el # de tareas realizadas /el # de tareas designadas.
- En el caso de que tenga entre el 90% al 100% en el grado de cumplimiento en la evaluación será recompensado con una bonificación del 10% de su sueldo al final del año.
- Pero si el nivel de cumplimiento del empleado no supera el 70% se realizará una investigación de las causas de este bajo rendimiento. Para lo cual se tomarán medidas correctivas para mejorar el desempeño de la persona.
- En el caso de que se concluyera que el trabajador a pesar de contar con las acciones correctivas no subiera su desempeño se procederá a su desvinculación de la organización.

3.3.7.5. Diagrama de flujos del proceso de marketing

Gráfico 34: Proceso de marketing



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

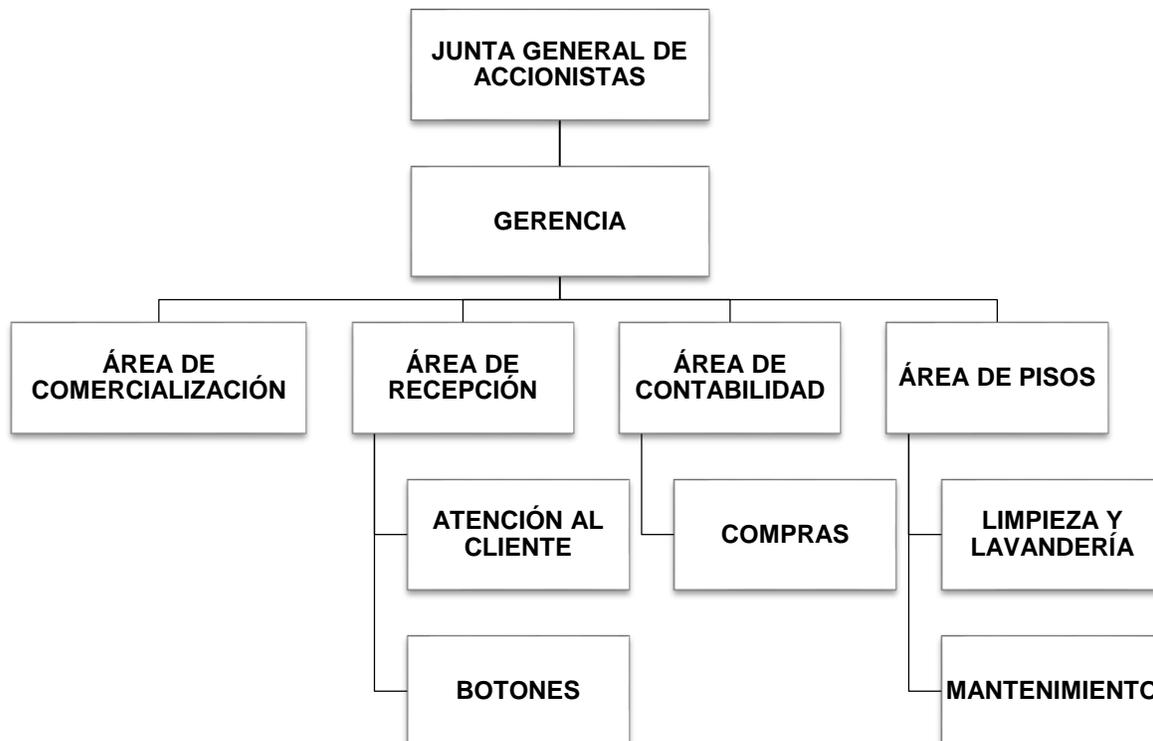
Procedimiento de marketing

- Se inicia con un diagnóstico de la situación actual de comercialización del hotel. Una vez encontrados los problemas se analizarán las mejores estrategias para contrarrestar estos inconvenientes.
- Para la selección de las estrategias se tomará en cuenta el mercado, los gustos y preferencias de los usuarios. En el caso de los instrumentos no sean los más adecuados, se volverá a realizar un nuevo análisis y selección de los instrumentos de marketing.
- Posteriormente se realiza el diseño y desarrollo de los instrumentos publicitarios. Entre los instrumentos se pueden diseñar tarjetas de presentación del hotel, letreros y rótulos con información como la misión y visión del hotel; así como la creación de una página web que permita difundir la imagen y los servicios que oferta el hotel a todo el país.
- Se realizará una cotización y selección de la empresa publicista que elaborará los instrumentos publicitarios. Para la selección se tomará en cuenta la empresa que cumpla con las especificaciones de costo, calidad del producto y plazo de entrega del pedido.
- En el caso de la página web se contratará a un informático que diseñe la página del hotel.
- Finalmente se colocarán y distribuirán los elementos publicitarios de manera que lleguen a los usuarios.

3.3.8. Estructura organizacional propuesta

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HOTEL “SUEÑO REAL”

Gráfico 35: Organigrama estructural



Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

3.3.9. Estrategias

Tabla 36: Estrategias

DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Mejorar la gestión administrativa del hotel para aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos organizacionales así como de la misión y visión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un manual de funciones para el personal de la organización.
Incrementar el número de personal para cada área o departamento del hotel con el propósito de mejorar los procesos, la atención al usuario y la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un sistema de reclutamiento y selección del personal. ▪ Contratar al personal faltante para cada departamento
Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un plan de capacitación anual. ▪ Crear un plan de motivación.
Difundir la imagen del hotel a través de la determinación de los mejores canales para publicitar y promocionar los servicios que oferta la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar instrumentos para publicitar y promocionar los servicios del hotel.
Renovar la infraestructura y tecnología para conseguir aumentar la competitividad de los servicios frente a la competencia aprovechando los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terminar la construcción de los pisos superiores ▪ Vender los activos obsoletos a empresas de reciclaje. ▪ Adquirir equipos de tecnología avanzada. ▪ Ampliar cobertura de la red inalámbrica de internet.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

3.3.10. Metas

Tabla 37: Metas

DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS POR METAS	
OBJETIVOS	METAS
Mejorar la gestión administrativa del hotel para aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos organizacionales así como de la misión y visión institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al final del mes de abril del 2015 diseñará un manual de funciones para el personal de la organización.
Incrementar el número de personal para cada área o departamento del hotel con el propósito de mejorar los procesos, la atención al usuario y la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al finalizar el mes de agosto del 2015 se terminará de realizar el sistema de reclutamiento y selección del personal. ▪ En el mes de octubre del 2016 se terminará de contratar al personal faltante para cada departamento
Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada año los trabajadores recibirán una capacitación. ▪ Todos los meses se motivará al personal
Difundir la imagen del hotel a través de la determinación de los mejores canales para publicitar y promocionar los servicios que oferta la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el mes de diciembre del año 2015 se terminará de diseñar los instrumentos publicitarios.
Renovar la infraestructura y tecnología para conseguir aumentar la competitividad de los servicios frente a la competencia aprovechando los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para finales del año 2018 se terminará la construcción de los pisos superiores ▪ Hasta el segundo semestre del año 2016 se venderán los activos obsoletos a empresas de reciclaje. ▪ Hasta el primer trimestre del año 2017 se reemplazarán los equipos obsoletos por nuevos. ▪ Para el primer semestre del año 2016 ampliará la cobertura de la red inalámbrica de internet.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

3.3.11. Indicadores

Tabla 38: Indicadores

DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS POR INDICADORES	
OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar la gestión administrativa del hotel para aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos organizacionales así como de la misión y visión institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de manuales elaborados
Incrementar el número de personal para cada área o departamento del hotel con el propósito de mejorar los procesos, la atención al usuario y la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de sistemas de reclutamientos creados ▪ Número de personas contratadas
Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de capacitaciones dadas cada semestre. ▪ Número de incentivos dados a cada trabajador
Difundir la imagen del hotel a través de la determinación de los mejores canales para publicitar y promocionar los servicios que oferta la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de elementos publicitarios realizados
Renovar la infraestructura y tecnología para conseguir aumentar la competitividad de los servicios frente a la competencia aprovechando los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de ejecución de la obra ▪ Número de activos vendidos ▪ Número de equipos comprados ▪ Porcentaje de cobertura de la red inalámbrica en todo el hotel

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

3.3.12. Programas y proyectos

Tabla 39: Programas y proyectos

OBJETIVOS	PROGRAMA	PROYECTO
Mejorar la gestión administrativa del hotel para aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos organizacionales así como de la misión y visión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del eje de gestión administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Reforma del proceso administrativo
Incrementar el número de personal para cada área o departamento del hotel con el propósito de mejorar los procesos, la atención al usuario y la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del sistema de gestión del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> Dotación de personal
Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del eje competencias del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación del personal Motivación en relación al cumplimiento de objetivos
Difundir la imagen del hotel a través de la determinación de los mejores canales para publicitar y promocionar los servicios que oferta la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la imagen corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento del hotel
Renovar la infraestructura y tecnología para conseguir aumentar la competitividad de los servicios frente a la competencia aprovechando los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del eje de operativo 	<ul style="list-style-type: none"> Renovación de equipos Mejoramiento de la tecnología Ampliación de la capacidad de alojamiento

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

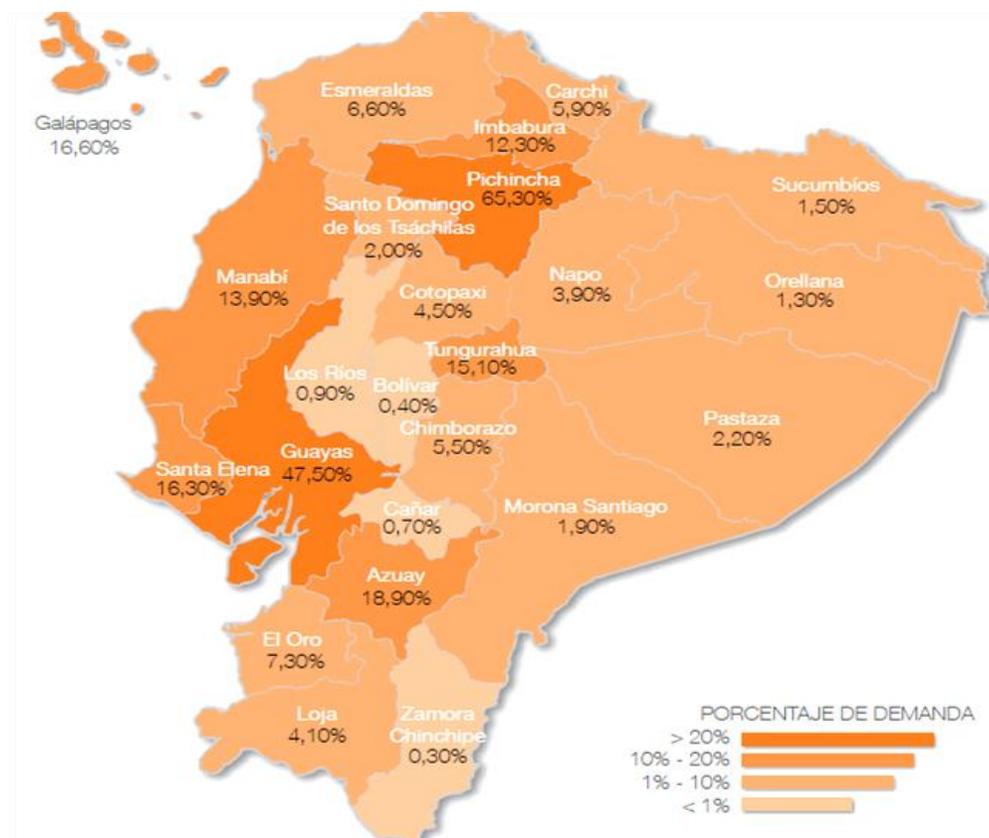
3.3.13. Estadísticas turísticas

Los últimos datos estadísticos sobre el turismo de nuestro país, se encuentran actualizados sólo a nivel nacional; pero las cifras en cuanto al turismo por provincias o ciudades están registradas hasta el año 2011, según el último boletín de turismo interno y receptor. Estos datos son los que se muestran a continuación.

➤ Concentración de la demanda extranjera

Las provincias más visitadas por turistas extranjeros según últimos datos del Ministerio de Turismo se encuentran representadas porcentualmente en el siguiente gráfico:

Gráfico 36: Concentración de la demanda extranjera



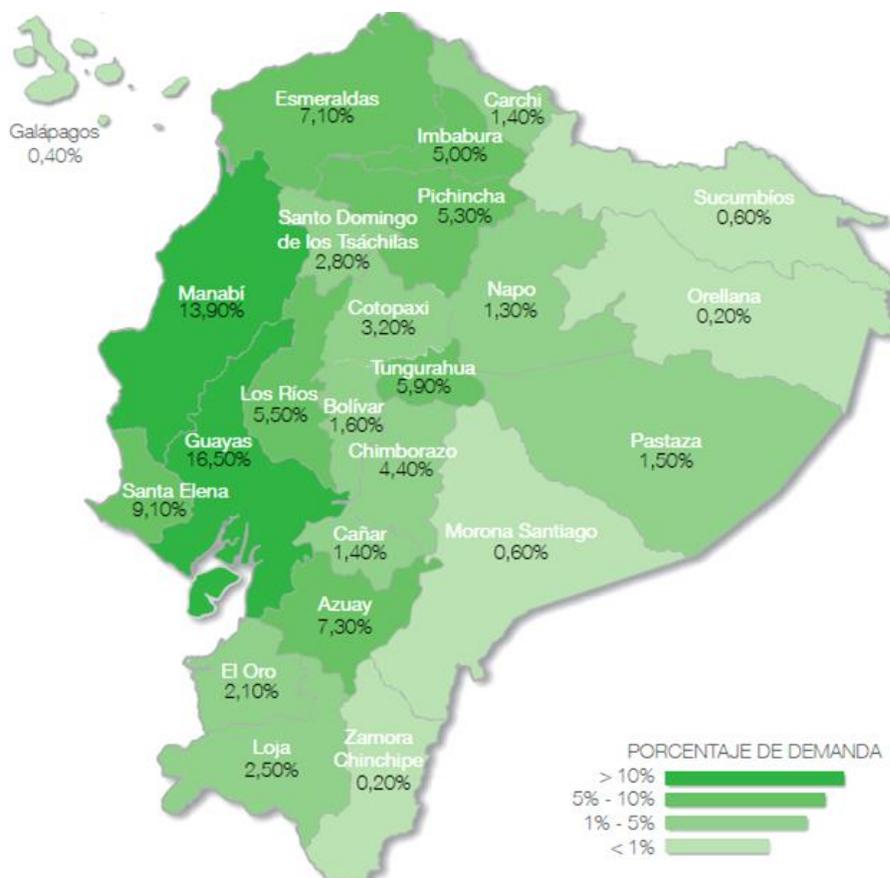
Fuente: Ministerio de Turismo
 Elaborado por: Ministerio de Turismo

Como se observa las provincias más visitadas por los turistas extranjeros en el año 2011 fueron Pichincha con un 65,30% del total de visitantes, Guayas (47,50%), Cuenca (18,90%) y Galápagos (16,60%). Mientras que la provincia de Imbabura es visitada por el 12,30% de extranjeros que ingresan anualmente al país; es decir que Imbabura ocupa el octavo puesto entre las ciudades más visitadas.

➤ Concentración de la demanda nacional

En cuanto al turista nacional, su comportamiento varía respecto al del turista extranjero sobre las provincias que visitan, a continuación se muestra la concentración de demanda nacional:

Gráfico 37: Concentración de la demanda nacional



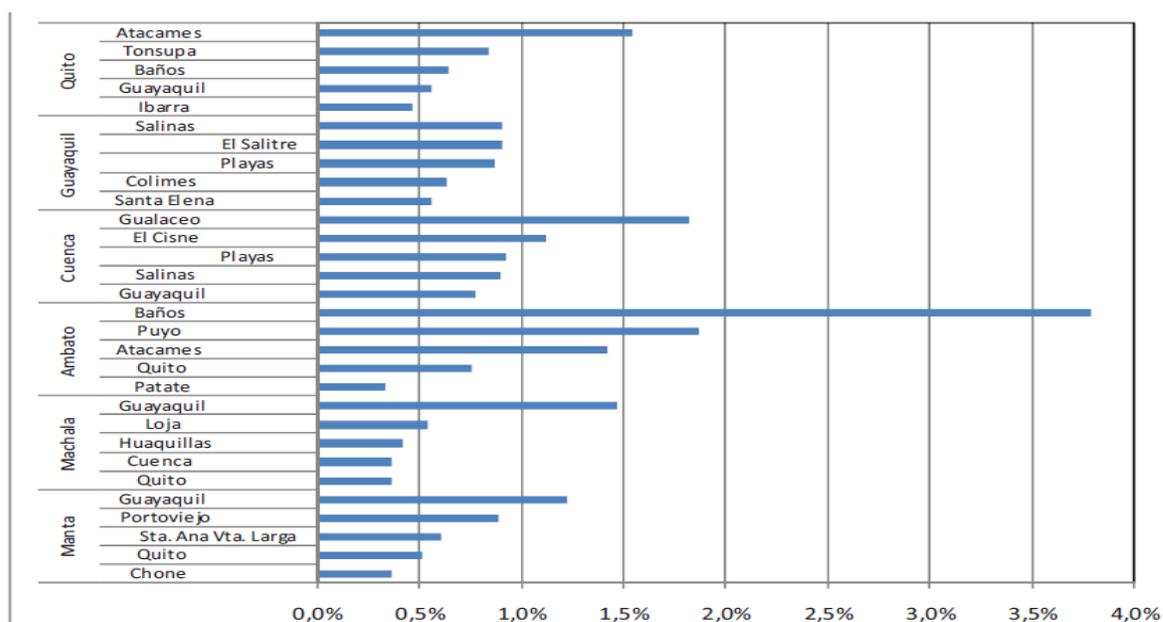
Fuente: Ministerio de Turismo
Elaborado por: Ministerio de Turismo

En este caso los turistas nacionales prefieren visitar las provincias de la costa debido a su clima y sus playas, las provincias más visitadas son Guayas con un porcentaje del 16,5%, Manabí (13,90%) y Santa Elena (9,10%). Las provincias de la sierra son visitadas con menos frecuencia, la más frecuentada es Azuay con un 7,30%. Para los turistas nacionales Imbabura está considerada como destino turístico por el 5% del total, está ubicada en el noveno lugar de las provincias más visitadas.

➤ Principales destinos del turista nacional

Entre junio y agosto del 2010 el Ministerio de Turismo realizó una encuesta acerca de los principales destinos visitados según el mercado emisor, tomando en cuenta ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Machala y Manta.

Gráfico 38: Destinos principales visitados según mercado emisor



Fuente: Ministerio de Turismo
Elaborado por: Ministerio de Turismo

El gráfico muestra las cinco ciudades más frecuentadas por los mercados emisores. Los datos señalan que los quiteños son quienes más visitan la ciudad de Ibarra, pues se encuentra entre uno de los cinco destinos turísticos preferidos por estos.

➤ Estructura del gasto

Las últimas cifras registradas por el Ministerio de Turismo sobre la estructura del gasto de los turistas nacionales y extranjeros fueron tomadas en el 2011, donde se señalan los motivos principales de desembolso de dinero por parte de estos:

Tabla 40: Estructura del gasto turístico

SERVICIOS	TURISTA EXTRANJERO	TURISTA NACIONAL
	%	%
Alojamiento	31,9%	9,53%
Alimentos y bebidas	23,5%	34,24%
Transporte	13,7%	29,05%
Compras	13,6%	10,69%
Otros	17,3%	16,50%

Fuente: Ministerio de Turismo
Elaborado por: La autora

Son en los alimentos y bebidas donde más gastan los turistas durante sus visitas; mientras que la mayor diferencia de gasto se encuentra en el alojamiento, debido a que es el turista extranjero quien más gasta en alojamiento con el 31,9%, en comparación con el turista interno que solo usa el 9,53% del dinero que presupuesta en hospedaje. El gasto en alojamiento es bajo en los turistas nacionales, debido a que las personas suelen alojarse en casa de familiares o amigos.

➤ Tipo de alojamiento

Las siguientes estadísticas refuerzan el análisis anterior con respecto al uso de hoteles, hostales y demás para el alojamiento de los turistas durante sus visitas. Las cifras registradas por el Ministerio de Turismo sobre el tipo de alojamiento elegido por el turista interno y externo fueron tomadas en el 2011, donde se señalan los principales lugares de hospedaje preferidos de los visitantes:

Gráfico 39: Tipo de alojamiento

TIPO DE HOSPEDAJE	TURISTA EXTRANJERO	TURISTA NACIONAL
	%	%
Vivienda de familiares y/o amigos	35,4%	72,78%
Hotel, hostel y similares	60,2%	21,17%
Otros	4,4%	6,05%

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: La autora

El turista interno prefiere hospedarse en casa de familiares o amigos, esto ocurre debido a que gran parte de las personas que viajan a otras ciudades prefieren hacerlos a aquellas donde tienen familiares o amigos, que les dan el alojamiento en lugar de ir a un hotel; con el fin de ahorrar gastos en hospedaje. Por el contrario el turista extranjero gasta un 60,2% de su dinero en hoteles o similares para hospedarse, ya que la mayoría no tiene conocidos donde alojarse como ocurre con el turista nacional.

➤ Posición del turismo en la economía

Dentro de las exportaciones no petroleras el turismo ha ganado puestos en los últimos años, ubicándose en el tercer puesto entre las actividades económicas que más generan ingresos en el país. Las cifras mostradas pertenecen al año 2013 y 2014, tomando como fuente las estadísticas del Banco Central.

Gráfico 40: Posición del turismo en la economía



Fuente: Banco Central del Ecuador

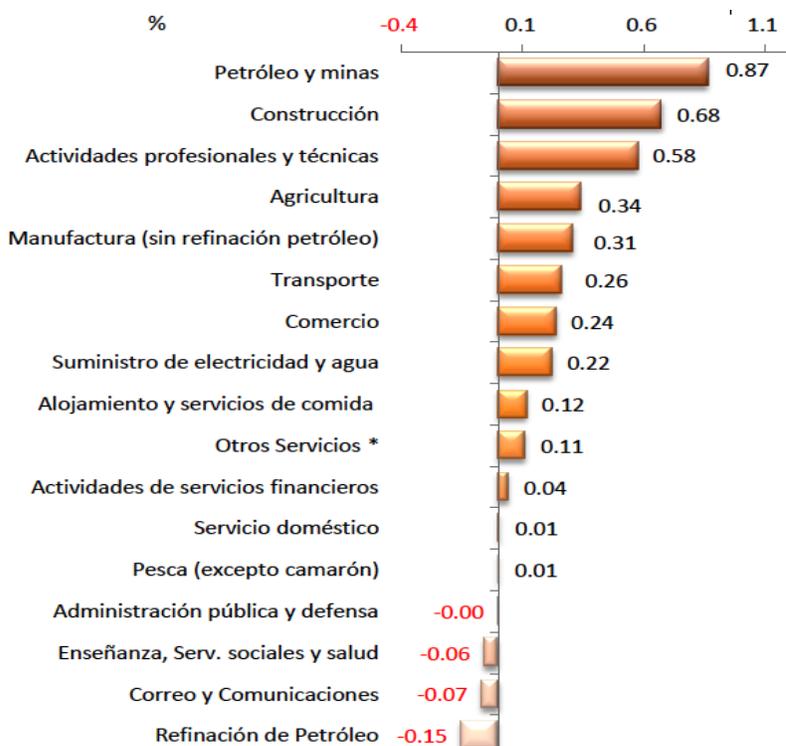
Elaborado por: Ministerio de Turismo

La gráfica representa al turismo como la tercera actividad que más generan ingresos, entre el 2013 al 2014 se observa un aumento en las cifras de 900,6 millones de dólares a 1.086,5 millones. Lo que asegura que el turismo sigue creciendo como una de las mejores actividades económicas, posicionando por encima de exportaciones más tradicionales como las flores y el cacao.

➤ Contribución al crecimiento del PIB

Las estadísticas del Banco Central muestran a continuación las actividades económicas que contribuyen al crecimiento del PIB en su variación interanual para el año 2014.

Gráfico 41: Contribución al PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El petróleo es la actividad que más contribuye al crecimiento del PIB, mientras que el servicio de alojamiento y servicios de comida representan el 0,12% en la contribución al crecimiento del Producto Interno Bruto, que a Diciembre del 2014 se sitúa en el 3,5%. El servicio de alojamiento está ubicado en el noveno puesto en contribución al PIB anual con respecto al resto de las actividades económicas.

3.3.14. Proyecciones

▪ Proyección de entradas de turistas extranjeros al país

Según datos del ministerio de turismo y el anuario de entradas y salidas al país, el siguiente cuadro resume el número de turistas extranjeros que visitaron nuestro país en los últimos cinco años. Lamentablemente no se tiene un registro del número de turistas que llegan exclusivamente a la provincia de Imbabura por lo que este cálculo se realizará a nivel nacional.

Tabla 41: Llegada de extranjeros al Ecuador

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	Var % '14 / '13
Enero	96.109	105.548	127.116	130.843	152.576	16,6
Febrero	89.924	86.421	99.521	103.761	124.584	20,1
Marzo	82.452	87.495	96.948	113.359	114.007	0,6
Abril	70.540	87.507	92.627	87.486	118.614	35,6
Mayo	77.618	82.870	92.644	98.414	111.177	13,0
Junio	91.602	99.949	118.292	121.742	129.062	6,0
Julio	110.545	117.966	130.779	138.138	154.229	11,6
Agosto	95.219	98.962	106.375	112.569	131.694	17,0
Septiembre	71.776	80.090	85.990	97.374	112.767	15,8
Octubre	83.701	88.357	99.145	111.517	124.456	11,6
Noviembre	81.253	92.573	99.674	112.056	127.562	13,8
Diciembre	96.359	113.299	122.790	136.798	156.278	14,2
Total	1'047.098	1'141.037	1'271.901	1'364.057	1'557.006	14,2

Fuente: INEC

Elaborado por: Ministerio de Turismo

A continuación se realizará la proyección de ingreso de los extranjeros a nuestro país para los próximos cinco años utilizando el método de los mínimos cuadrados.

Esta información permitirá conocer los posibles clientes que podría tener el hotel en los próximos años, además del volumen de ventas que se podrían generar con los nuevos turistas extranjeros.

Tabla 42: Llegada de turistas en los últimos cinco años

AÑO	INGRESOS
2010	1'047.098
2011	1'141.037
2012	1'127.901
2013	1'364.057
2014	1'557.006

Fuente: Ministerio de Turismo
Elaborado por: La autora

A continuación aplicamos el método de los mínimos cuadrados a través de la siguiente tabla

Tabla 43: Aplicación de mínimos cuadrados a los ingresos

AÑO	X	y	Xy	X²
2010	1	1'047.098	1'047.098	1
2011	2	1'141.037	2'282.074	4
2012	3	1'127.901	3'383.703	9
2013	4	1'364.057	5'456.228	16
2014	5	1'557.006	7'785.030	25
TOTAL	15	6'237.099	19'954.133	55

Fuente: Ministerio de Turismo
Elaborado por: La autora

Posteriormente aplicamos estos resultados a las siguientes fórmulas:

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad \bar{y} = \frac{6'237.099}{5} \quad \bar{y} = 1'247.419,80$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad \bar{x} = \frac{15}{5} \quad \bar{x} = 3$$

$$Y = a + b\bar{x}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} \quad a = 1'247.419,80 - 3b \quad (1)$$

$$b = \frac{\sum xy - a\sum x}{\sum X^2} \quad b = \frac{19'954.133 - 15a}{55} \quad (2)$$

Reemplazando 1 en 2:

$$b = \frac{19'954.133 - 15(1'247.419,80 - 3b)}{55}$$

$$55b = 19'954.133 - 18'711.297 + 45b$$

$$55b - 45b = 19'954.133 - 18'242.463$$

$$10b = 1'242.836$$

$$b = \frac{1'242.836}{10}$$

$$b = 124.283,60$$

Reemplazando en (1)

$$a = 1'247.419,80 - 124.283,60(3)$$

$$a = 1'247.419,80 - 372.850,80$$

$$a = 874.569$$

Reemplazando en la formula de los mínimos cuadrados, $Y = a + bx$, tenemos:

Si para el año 2014 $X= 5$

Tabla 44: Proyección de ingreso de extranjeros para los próximos diez años

AÑOS	X	FÓRMULA	PROYECCIÓN DE INGRESOS DE EXTRANJEROS
2015	6	$Y= 874.569 + 124.283,60 (6)$	1'620.271
2016	7	$Y= 874.569 + 124.283,60 (7)$	1'744.554
2017	8	$Y= 874.569 + 124.283,60 (8)$	1'868.838
2018	9	$Y= 874.569 + 124.283,60 (9)$	1'993.121
2019	10	$Y= 874.569 + 124.283,60 (10)$	2'117.405
2020	11	$Y= 874.569 + 124.283,60 (11)$	2'241.689
2021	12	$Y= 874.569 + 124.283,60 (12)$	2'365.972
2022	13	$Y= 874.569 + 124.283,60 (13)$	2'490.256
2023	14	$Y= 874.569 + 124.283,60 (14)$	2'614.539
2024	15	$Y= 874.569 + 124.283,60 (15)$	2'738.823

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: La autora

Este cálculo demuestra que el turismo en nuestro país si crecerá en los próximos diez años, con lo cual se asegura que el sector hotelero tendrá buenos ingresos gracias a la visita de turistas extranjeros a los diferentes destinos turísticos y ciudades del Ecuador.

- **Proyección de ingresos**

La siguiente proyección de ingresos y gastos del hotel Sueño Real será para los próximos diez años, para los cual se han tomado los datos históricos de los últimos cinco años. Se utilizará el método estadístico de los mínimos cuadrados que determina la tendencia de crecimientos de los ingresos y egresos. Primero se proyectarán los ingresos o ventas y posteriormente los gastos para luego acoplarlos y obtener la utilidad probable.

Tabla 45: Ingresos del hotel de los últimos 5 años

AÑO	INGRESOS
2009	\$70.248
2010	\$73.946
2011	\$79.512
2012	\$86.427
2013	\$93.947

Fuente: Datos históricos del hotel
Elaborado por: La autora

Para hallar la tendencia y proyectar los ingresos para los siguientes 10 años tenemos los siguientes cálculos:

Tabla 46: Aplicación de mínimos cuadrados a los ingresos

AÑO	X	y	Xy	X²
2009	1	\$70.248	\$ 70.248	1
2010	2	\$73.946	\$ 147.892	4
2011	3	\$79.512	\$ 238.536	9
2012	4	\$86.427	\$ 345.708	16
2013	5	\$93.947	\$ 469.735	25
TOTAL	15	\$ 404.080	\$ 1'272.119	55

Fuente: Datos históricos del hotel
Elaborado por: La autora

Posteriormente aplicamos estos resultados a las siguientes fórmulas:

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad \bar{y} = \frac{404.080}{5} \quad \bar{y} = 80.816$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad \bar{x} = \frac{15}{5} \quad \bar{x} = 3$$

$$Y = a + b\bar{x}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} \quad a = 80.816 - 3b \quad (1)$$

$$b = \frac{\sum xy - a\sum x}{\sum X^2} \quad b = \frac{1'272.119 - 15a}{55} \quad (2)$$

Reemplazando 1 en 2:

$$b = \frac{1'272.119 - 15(80.816 - 3b)}{55}$$

$$55b = 1'272.119 - 1'212.240 + 45b$$

$$55b - 45b = 1'272.119 - 1'212.240$$

$$10b = 59.879$$

$$b = \frac{59.879}{10}$$

$$b = 5.988$$

Reemplazando en (1)

$$a = 80.816 - 5.988(3)$$

$$a = 80.816 - 17.964$$

$$a = 62.852$$

Reemplazando en la formula de los mínimos cuadrados, $Y = a + bx$, tenemos:

Si para el año 2013 $X = 5$

Tabla 47: Ingresos proyectados para los próximos diez años

AÑOS	X	FÓRMULA	INGRESOS PROYECTADOS
2015	7	Y= \$62.852 + \$5.988(7)	\$104.768
2016	8	Y= \$62.852 +\$5.988(8)	\$110.756
2017	9	Y= \$62.852 + \$5.988(9)	\$116.744
2018	10	Y= \$62.852 + \$5.988(10)	\$122.732
2019	11	Y= \$62.852 + \$5.988(11)	\$128.720
2020	12	Y= \$62.852 + \$5.988(12)	\$134.708
2021	13	Y= \$62.852 +\$5.988(13)	\$140.696
2022	14	Y= \$62.852 + \$5.988(14)	\$146.684
2023	15	Y= \$62.852 + \$5.988(15)	\$152.672
2024	16	Y= \$62.852 + \$5.988(16)	\$158.660

Fuente: Datos históricos del hotel
Elaborado por: La autora

Ahora se realizará el mismo cálculo para los gastos que registró el hotel en los últimos 5 años, se aplica el mismo método de mínimos cuadrados para obtener la tendencia de crecimiento de los egresos.

Tabla 48: Aplicación de mínimos cuadrados a los gastos

AÑO	X	y	Xy	X ²
2009	1	\$61.115	\$ 61.115	1
2010	2	\$63.593	\$ 127.186	4
2011	3	\$68.380	\$ 205.140	9
2012	4	\$74.327	\$ 297.308	16
2013	5	\$77.972	\$ 389.860	25
TOTAL	15	\$345.387	\$1'080.609	55

Fuente: Datos históricos del hotel
Elaborado por: La autora

Posteriormente aplicamos estos resultados a las siguientes fórmulas:

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad \bar{y} = \frac{345.387}{5} \quad \bar{y} = 69.077,40$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad \bar{x} = \frac{15}{5} \quad \bar{x} = 3$$

$$Y = a + b$$

$$a = \bar{y} - b\bar{X} \quad a = 69.077,40 - 3b \quad (1)$$

$$b = \frac{\sum xy - a\sum x}{\sum X^2} \quad b = \frac{1'080.609 - 15a}{55} \quad (2)$$

Reemplazando 1 en 2:

$$b = \frac{1'080.609 - 15(69.077,40 - 3b)}{55}$$

$$55b = 1'080.609 - 1'036.161 + 45b$$

$$55b - 45b = 1'080.609 - 1'036.161$$

$$10b = 44.448$$

$$b = \frac{44.448}{10}$$

$$b = 4.444,80$$

Reemplazando en (1)

$$a = 69.077,40 - 4.444.80(3)$$

$$a = 69.077,40 - 13.334,40$$

$$a = 55.743$$

Reemplazando en la formula de los mínimos cuadrados, $Y = a + bx$, tenemos:

Si para el año 2013 $X = 5$

Tabla 49: Gastos proyectados para los próximos diez años

AÑOS	X	FÓRMULA	GASTOS PROYECTADOS
2015	7	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(7)$	\$86.856,60
2016	8	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(8)$	\$91.301,40
2017	9	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(9)$	\$95.746,20
2018	10	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(10)$	\$100.191,00
2019	11	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(11)$	\$104.635,80
2020	12	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(12)$	\$109.080,60
2021	13	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(13)$	\$113.525,40
2022	14	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(14)$	\$117.970,20
2023	15	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(15)$	\$122.415,00
2024	16	$Y = \$55.743 + \$4.444,80(16)$	\$126.859,80

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaborado por: La autora

Ahora se obtendrá la utilidad proyectada de los próximos diez años enfrentando los ingresos y los gastos estimados son el método de los mínimos cuadrados.

Tabla 50: Utilidad proyectada para los próximos diez años

AÑOS	INGRESOS PROYECTADOS	GASTOS PROYECTADOS	UTILIDAD PROYECTADA
2015	\$104.768,00	\$86.856,60	\$ 17.911,40
2016	\$110.756,00	\$91.301,40	\$ 19.454,60
2017	\$116.744,00	\$95.746,20	\$ 20.997,80
2018	\$122.732,00	\$100.19,00	\$ 22.541,00
2019	\$128.720,00	\$104.635,80	\$ 24.084,20
2020	\$134.708,00	\$109.080,60	\$ 25.627,40
2021	\$140.696,00	\$113.525,40	\$ 27.170,60
2022	\$146.684,00	\$117.970,20	\$ 28.713,80
2023	\$152.672,00	\$122.415,00	\$ 30.257,00
2024	\$158.660,00	\$126.859,80	\$ 31.800,20

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaborado por: La autora

3.3.15. Presupuesto

A continuación se presenta la proyección de los costos para cada Plan operativo anual, detallando el precio de cada estrategia a aplicar.

Tabla 51: Presupuesto del plan estratégico

AÑO	ESTRATEGIA	VALOR
1	Diseñar un manual de funciones para el personal de la organización.	\$255,00
	Crear un sistema de reclutamiento y selección del personal.	\$170,00
	Contratar un administrador/a y un contador/a	\$1.370,00
	Plan de capacitación anual	\$350,00
	Crear un plan de motivación	\$1.000,00
	Diseñar las tarjetas de presentación y credenciales de los trabajadores, un nuevo rótulo, la señalética de las áreas y crear una página web del hotel	\$1.523,00
	TOTAL ANUAL	\$4.668,00
2	Contratar un recepcionista y un botones	\$800,00
	Cursos de capacitación anual	\$350,00
	Plan de motivación	\$1.000,00
	Vender los activos obsoletos a empresas de reciclaje.	0
	Ampliar cobertura de la red inalámbrica de internet.	\$450
TOTAL ANUAL	\$2.600,00	
3	Cursos de capacitación anual	\$350,00
	Plan de motivación	\$1.000,00
	Adquirir equipos de tecnología avanzada.	\$4.070,00
TOTAL ANUAL	\$5.420,00	
4	Cursos de capacitación anual	\$350,00
	Plan de motivación	\$1.000,00
	Terminar la construcción de los pisos superiores	\$100.000,00
TOTAL ANUAL	\$101.350,00	
5	Cursos de capacitación anual	\$350,00
	Plan de motivación	\$1.000,00
TOTAL ANUAL	\$1.350,00	
TOTAL PLAN ESTRATÉGICO		\$115.388,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Para costear la inversión que representa implementar las estrategias del plan se evaluará la capacidad económica del hotel para cubrir los gastos a través de las utilidades proyectadas por los próximos cinco años calculados con el método de los mínimos cuadrados realizado anteriormente y el presupuesto anual de cada POA.

Tabla 52: Ingresos

AÑO	UTILIDAD PROYECTADA	FINANCIAMIENTO EXTERNO	GASTO PROYECTADO	DIFERENCIA
POA AÑO 1	\$ 17.911,40		\$4.668,00	\$ 13.243,40
POA AÑO 2	\$ 19.454,60		\$2.600,00	\$ 16.854,60
POA AÑO 3	\$ 20.997,80		\$5.420,00	\$ 15.577,80
POA AÑO 4	\$ 22.541,00	\$100.000,00	\$101.350,00	\$ 61.191,00
POA AÑO 5	\$ 24.084,20		\$1.350,00	\$ 22.734,20
TOTAL	\$ 104.989,00	\$100.000,00	\$115.388,00	\$ 95.474,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

Con esta tabla se puede constatar que las utilidades proyectadas para los próximos años si alcanzan a cubrir los costos de los planes operativos anuales. Para el año 4 se observa que existe un déficit debido a que no se ha aumentado el valor del préstamo de \$100.000,00 que solicitará el hotel, con lo cual se cubre el monto de la inversión de terminar la construcción de los pisos superiores.

3.3.16. Plan operativo anual

HOTEL SUEÑO REAL POA AÑO 1

Tabla 53: POA AÑO 1

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	PRESUPUESTO	ACTIVIDADES
Mejorar la gestión administrativa del hotel para aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos organizacionales así como de la misión y visión institucional.	Desarrollo del eje de gestión administrativa	Reforma del proceso administrativo	Diseñar un manual de funciones para el personal de la organización.	Al final del mes de abril del 2015 diseñará un manual de funciones para el personal de la organización.	Número de manuales elaborados	\$255	<ul style="list-style-type: none"> Crear el manual en base a los nuevos puestos de trabajo Determinar las funciones y tareas que deben cumplir Comunicar a los empleados la nuevas disposiciones
Incrementar el número de personal para cada área o departamento del hotel con el propósito de mejorar los procesos, la atención al usuario y la rentabilidad.	Desarrollo del sistema de gestión del talento humano	Dotación de personal	Crear un sistema de reclutamiento y selección del personal.	Al finalizar el mes de agosto del 2015 se terminará de realizar el sistema de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y separación del personal.	Número de sistemas de reclutamientos creados	\$170	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la necesidad de personal en base a la nueva normativa del manual y el organigrama Desarrollar las actividades de búsqueda y reclutamiento del personal. Definir las técnicas para la selección del nuevo personal
			Contratar al personal faltante para cada departamento	Hasta el mes de agosto del 2015 se contratará al administrador y contador	Número de personas contratadas	\$1.370	<ul style="list-style-type: none"> Contratar de un/a administrador/a para el hotel Contratar a una contadora para el departamento financiero Aplicar el sistema de reclutamiento y selección para elegir a los mejores candidatos
Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.	Desarrollo del eje competencias del personal	Capacitación del personal	Implementar un plan de capacitación anual	Cada año los trabajadores recibirán una capacitación.	Número de capacitaciones dadas cada año.	\$350	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador Elaborar el plan de capacitación anual en base al diagnóstico
		Motivación en relación al cumplimiento de objetivos	Crear un plan de motivación	Todos los meses se motivará al personal	Número de incentivos dados a cada trabajador mensualmente	\$1.000	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de motivación de cada trabajador Elaborar el plan de motivación semestral con incentivos económicos y sociales
Difundir la imagen del hotel a través de la determinación de los mejores canales para publicitar y promocionar los servicios que oferta la organización.	Desarrollo de la imagen corporativa	Posicionamiento del hotel	Diseñar instrumentos para publicitar y promocionar los servicios del hotel	Para el mes de septiembre del año 2015 se terminará de diseñar los instrumentos publicitarios.	Número de elementos publicitarios realizados	\$1.523	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar las tarjetas de presentación y credenciales de los trabajadores Crear el nuevo rótulo y la señalética de las áreas Crear una página web del hotel Promocionar el hotel en las diferentes páginas de
TOTAL PRESUPUESTADO						\$3.145	

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

HOTEL SUEÑO REAL POA AÑO 2

Tabla 54: POA AÑO 2

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	PRESUPUESTO	ACTIVIDADES
Incrementar el número de personal para cada área o departamento del hotel con el propósito de mejorar los procesos, la atención al usuario y la rentabilidad.	Desarrollo del sistema de gestión del talento humano	Dotación de personal	Contratar al personal faltante para cada departamento	En el mes de octubre del 2016 se terminará de contratar al personal faltante para cada departamento	Número de personas contratadas	\$800	<ul style="list-style-type: none"> Contratar un botones y un/a recepcionista Aplicar el sistema de reclutamiento y selección para elegir a los mejores candidatos
Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.	Desarrollo del eje competencias del personal	Capacitación del personal	Implementar un plan de capacitación anual.	Cada año los trabajadores recibirán una capacitación.	Número de capacitaciones dadas cada año.	\$350	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador Elaborar el plan de capacitación anual en base al diagnóstico
		Motivación en relación al cumplimiento de objetivos	Crear un plan de motivación.	Todos los meses se motivará al personal	Número de incentivos dados a cada trabajador mensualmente	\$1.000	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de motivación de cada trabajador Elaborar el plan de motivación semestral con incentivos económicos y sociales
Renovar la infraestructura y tecnología para conseguir aumentar la competitividad de los servicios frente a la competencia aprovechando los recursos disponibles.	Desarrollo del eje de operativo	Mejoramiento de la tecnología	Ampliar cobertura de la red inalámbrica de internet.	Para el primer semestre del año 2016 ampliará la cobertura de la red inalámbrica de internet.	Porcentaje de cobertura de la red inalámbrica en todo el hotel	0	<ul style="list-style-type: none"> Contactar con la empresa para cotizar el costo de la nueva red Gestionar las actividades para instalar la nueva red
		Renovación de equipos	Vender los activos obsoletos a empresas de reciclaje.	Hasta el segundo semestre del año 2016 se venderán los activos obsoletos a empresas de reciclaje.	Número de activos vendidos	\$450	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los activos obsoletos y que serán vendidos Investigar las mejores empresas recicladoras de la ciudad y elegir la más adecuada
TOTAL PRESUPUESTADO						\$2.600	

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

HOTEL SUEÑO REAL POA AÑO 3

Tabla 55: POA AÑO 3

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	PRESUPUESTO	ACTIVIDADES
Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.	Desarrollo del eje competencias del personal	Capacitación del personal	Implementar un plan de capacitación anual.	Cada año los trabajadores recibirán una capacitación.	Número de capacitaciones dadas cada año.	\$350	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador Elaborar el plan de capacitación anual en base al diagnóstico
		Motivación en relación al cumplimiento de objetivos	Crear un plan de motivación.	Todos los meses se motivará al personal	Número de incentivos dados a cada trabajador mensualmente	\$1.000	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de motivación de cada trabajador Elaborar el plan de motivación semestral con incentivos económicos y sociales
Renovar la infraestructura y tecnología para conseguir aumentar la competitividad de los servicios frente a la competencia aprovechando los recursos disponibles.	Desarrollo del eje de operativo	Mejoramiento de la tecnología	Adquirir equipos de tecnología avanzada.	Hasta el primer trimestre del año 2017 se reemplazarán los equipos obsoletos por nuevos.	Número de equipos comprados	\$4.070	<ul style="list-style-type: none"> Verificar los equipos y activos vendidos Cotizar los mejores equipos de las empresas comercializadores de aparatos tecnológicos existentes en la ciudad
TOTAL PRESUPUESTADO						\$3.520	

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

HOTEL SUEÑO REAL POA AÑO 4

Tabla 56: POA AÑO 4

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	PRESUPUESTO	ACTIVIDADES
Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.	Desarrollo del eje competencias del personal	Capacitación del personal	Implementar un plan de capacitación anual.	Cada semestre los trabajadores recibirán una capacitación.	Número de capacitaciones dadas cada año.	\$350	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador Elaborar el plan de capacitación anual en base al diagnóstico
		Motivación en relación al cumplimiento de objetivos	Crear un plan de motivación.	Todos los meses se motivará al personal	Número de incentivos dados a cada trabajador mensualmente	\$1.000	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de motivación de cada trabajador Elaborar el plan de motivación semestral con incentivos económicos y sociales
Renovar la infraestructura y tecnología para conseguir aumentar la competitividad de los servicios frente a la competencia aprovechando los recursos disponibles.	Desarrollo del eje de operativo	Ampliación de la capacidad de alojamiento	Terminar la construcción de los pisos superiores	Para finales del año 2018 se terminará la construcción de los pisos superiores	Porcentaje de ejecución de la obra	\$100.000	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un crédito de \$100.00 que cubra la terminación y adecuación de los pisos. Realizar un plan de avance de la obra en cada mes Mediante el crédito obtenido contratar al personal y comprar el personal más adecuado para la construcción de la obra.
TOTAL PRESUPUESTADO						\$100.520	

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

HOTEL SUEÑO REAL POA AÑO 5

Tabla 57: POA AÑO 5

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	PRESUPUESTO	ACTIVIDADES
Desarrollar el talento humano mediante el entrenamiento, motivación y capacitación con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio y la atención al usuario.	Desarrollo del eje competencias del personal	Capacitación del personal	Implementar un plan de capacitación anual.	Cada semestre los trabajadores recibirán una capacitación.	Número de capacitaciones dadas cada año.	\$350	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador Elaborar el plan de capacitación anual en base al diagnóstico
		Motivación en relación al cumplimiento de objetivos	Crear un plan de motivación.	Todos los meses se motivará al personal	Número de incentivos dados a cada trabajador mensualmente	\$1.000	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades de motivación de cada trabajador Elaborar el plan de motivación semestral con incentivos económicos y sociales
TOTAL PRESUPUESTADO						\$520	

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

3.3.18. Propuesta de la estructura de las habitaciones

Tabla 59: Estructura de las habitaciones

HABITACIÓN	SERVICIOS	COMPONENTES
SIMPLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet inalámbrico ▪ Televisión pagada ▪ Baño privado con agua caliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una cama twin size ▪ Un televisor de 24" ▪ Una silla ▪ Un velador ▪ Un armario con baldas, estantes, cajoneras y perchas ▪ Una lámpara ▪ Un cuadro decorativo ▪ Toallas de baño
DOBLE O MATRIMONIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet inalámbrico ▪ Televisión pagada ▪ Baño privado con agua caliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una cama queen size ▪ Un televisor de 24" ▪ Un sillón ▪ Un velador ▪ Un armario con baldas, estantes, cajoneras y perchas ▪ Una lámpara ▪ Dos cuadros decorativos ▪ Toallas de baño
TRIPLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet inalámbrico ▪ Televisión pagada ▪ Baño privado con agua caliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una cama queen size ▪ Una cama twin size ▪ Un televisor de 32" ▪ Dos sillas ▪ Un sillón ▪ Dos veladores ▪ Dos lámparas con aplique para la pared ▪ Un armario con baldas, estantes, cajoneras y perchas ▪ Tres cuadros decorativos ▪ Toallas de baño
SÉXTUPLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet inalámbrico ▪ Televisión pagada ▪ Baño privado con agua caliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dos camas queen size ▪ 1litera ▪ Un televisor de 32" ▪ Dos sillas ▪ Un sillón ▪ Tres veladores ▪ Dos lámparas con aplique para la pared ▪ Un armario con baldas, estantes, cajoneras y perchas ▪ Tres cuadros decorativos ▪ Toallas de baño

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

3.3.19. Resumen del plan estratégico

A continuación se muestra un resumen de toda la propuesta de plan estratégico.

Tabla 60: Resumen plan estratégico

HOTEL SUEÑO REAL				
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO 2015-2019				
BASE FILOSÓFICA	POLÍTICAS	OBJETIVOS	PROCESOS	ESTRATEGIAS
VISIÓN En los próximos cinco años el hotel Sueño Real se convertirá en un referente dentro del sector hotelero de Ibarra a través de la prestación de un servicio de calidad.	Políticas Administrativas ▪ Políticas sobre el personal	Mejorar la gestión administrativa del hotel	Proceso de reservación	▪ Diseñar un manual de funciones para el personal de la organización.
	Política sobre el usuario ▪ Políticas de satisfacción del huésped ▪ Políticas de reservación	Incrementar el número de personal	Proceso de alojamiento	▪ Crear un sistema de reclutamiento y selección del personal. ▪ Contratar al personal faltante para cada departamento
MISIÓN Hotel Sueño Real es una empresa que se dedica a ofrecer el servicio de alojamiento con precios competitivos mediante una atención personalizada con personal capacitado	▪ Políticas financieras	Desarrollar el talento	Proceso de compras	▪ Implementar un plan de capacitación anual. ▪ Crear un plan de motivación.
	▪ Políticas de comercialización	Posicionar la imagen del hotel	Proceso de gestión de recursos humanos	▪ Diseñar instrumentos para publicitar y promocionar los servicios del hotel.
VALORES ▪ Honradez ▪ Puntualidad ▪ Responsabilidad ▪ Respeto ▪ Amabilidad ▪ Trabajo en equipo ▪ Calidad ▪ Racionalidad		Renovar la infraestructura y tecnología	Proceso de comercialización	▪ Terminar la construcción de los pisos superiores ▪ Vender los activos obsoletos a empresas de reciclaje. ▪ Adquirir equipos de tecnología avanzada. ▪ Ampliar cobertura de la red inalámbrica de internet.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

Debido a la implementación del Plan Estratégico para el hotel “Sueño Real” se ha determinado que puede generar impactos que pueden afectar al ambiente interno así como al ambiente externo de la organización. Entre los impactos más relevantes están:

- Impacto económico
- Impacto organizacional
- Impacto social
- Impacto ambiental

Para lo cual se realizará un análisis objetivo, además de una valoración cuantitativa y cualitativa de las diferentes variables objeto de estudio a través de la siguiente matriz de valoración.

4.1. MATRIZ DE VALORACIÓN

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	1	2	3
VARIABLE						
TOTAL						

La valoración de cada nivel de impacto se expresa en la siguiente tabla:

4.2. CRITERIOS DE VALORACIÓN

NIVEL DE IMPACTO	VALORACIÓN
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto positivo alto

Además se aplica la siguiente fórmula para conocer el nivel de impacto en comparación con las variables:

$$NI = \frac{\Sigma \text{IMPACTOS}}{\# \text{ DE VARIABLES}}$$

4.3. IMPACTO ECONÓMICO

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO					
	-3	-2	-1	1	2	3
Incremento de utilidades					X	
Competitividad						X
Optimización de recursos					X	
SUBTOTAL					4	3
TOTAL				7		

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2,33$$

ANÁLISIS

El nivel de impacto resultante es del 2,33 es decir que es un impacto económico medio positivo, por lo tanto, el proyecto mejoraría el manejo financiero del Hotel Sueño Real gracias a la aplicación de los programas y proyectos. Además permitirá aumentar su rentabilidad y crear un efecto multiplicador; pues se generaran nuevas fuentes de inversión que ayudará al comercio local dirigido al sector turístico.

4.4. IMPACTO ORGANIZACIONAL

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO					
	-3	-2	-1	1	2	3
Planificación						X
Organización						X
Dirección						X
Control						X
SUBTOTAL						12
TOTAL				12		

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{12}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 3$$

ANÁLISIS

Según la calificación realizada el impacto organizacional resulta ser alto positivo, ya que se obtuvo un puntaje de 3. Por lo tanto, gracias al desarrollo de una planificación estratégica a largo plazo la planificación, organización, dirección y control se realizarían de mejor manera. Se delimitarán responsabilidades y se

segregarán funciones; permitirá el cumplimiento de objetivos, mejorar la gestión empresarial, la toma de decisiones y el control de los recursos.

4.5. IMPACTO SOCIAL

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO					
	-3	-2	-1	1	2	3
Generación de empleo						X
Desarrollo del turismo					X	
Calidad de vida					X	
SUBTOTAL					4	3
TOTAL				7		

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2,33$$

ANÁLISIS

Los cálculos arrojan el resultado de 2,33; es decir que el impacto social es medio positivo. La implementación del plan generará un cambio positivo en el ambiente interno y externo de la organización. Dentro del hotel ayudará a los trabajadores ya que lograrán un mejor nivel de vida, gracias a mayores ingresos logrados por entregar un servicio de calidad; se generarán nuevas fuentes de empleo. Ayudará al desarrollo turístico porque el hotel aumentaría su prestigio gracias al servicio de calidad que ofrece, lo que provocará la afluencia de un mayor número de turistas nacionales y extranjeros a la ciudad y provincia.

4.6. IMPACTO AMBIENTAL

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO					
	-3	-2	-1	1	2	3
Cumplimiento de leyes						X
Manejo de desechos					X	
Reciclaje					X	
Contaminación					X	
SUBTOTAL					6	3
TOTAL				9		

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2,25$$

ANÁLISIS

Se ha determinado que el impacto ambiental es medio positivo, reflejado por el puntaje de 2,25 obtenido. Debido a que mediante la aplicación del plan estratégico se podrá cumplir con todos los requerimientos de las leyes y reglamentos con respecto al medio ambiente y su aplicación en el hotel. Mediante las capacitaciones planificadas, el personal estará mejor entrenado para el manejo de los desechos sólidos del hotel y serán capaces de realizar un adecuado reciclaje de la basura. Por lo cual se reduciría en nivel de contaminación del hotel hacia el medio ambiente.

4.7. IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO					
	-3	-2	-1	1	2	3
Impacto económico					X	
Impacto organizacional						X
Impacto social					X	
Impacto ambiental					X	
SUBTOTAL					6	3
TOTAL				9		

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2,25$$

ANÁLISIS

Se puede observar que los factores económico y social tienen un impacto medio positivo; mientras que los factores organizacional y ambiental producirán un efecto alto positivo. Por lo tanto, en general el proyecto generará un nivel de impacto alto positivo de 2,5. Es decir que gracias a la aplicación del plan estratégico se afectaría positivamente tanto al entorno interno como al externo del hotel, gracias a los programas y proyectos propuestos.

CONCLUSIONES

- Mediante esta investigación se pudo determinar que la administración del hotel no es la más adecuada, debido a la falta de un plan estratégico que oriente el rumbo y el futuro que quiere tener el hotel. A consecuencia de esto, la organización no es muy conocida en la ciudad y la gestión de sus recursos financieros, materiales y humanos es deficiente.
- La administración empírica de una organización puede ayudar hasta cierto punto a sobrevivir en el mercado, pero debido a que existe una gran cantidad de empresas competidoras si se quiere tener verdadero éxito y ser reconocido como uno de los mejores es necesario aplicar herramientas administrativas que permitan a un negocio ser competitivo y permanecer de manera sostenible en el tiempo.
- El hotel no aplica una correcta comercialización de sus servicios, por lo que es poco reconocido en la ciudad por los turistas y comerciantes. Únicamente se da a conocer por su buena ubicación y la publicidad de los letreros que se encuentran en la parte exterior del edificio.
- El recurso humano del hotel no es capacitado y mucho menos motivado por lo que existe una alta rotación del personal, debido a su poca capacitación en temas como la atención y servicio al cliente, no se le puede dar un trato personalizado a los huéspedes y por ende un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades.
- A través de la implementación del plan estratégico se generarán impactos positivos en los aspectos económico, organizacional, social y ambiental; no sólo dentro sino también fuera de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de un plan estratégico con el propósito de mejorar la administración del hotel y poder aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado como el aumento de la afluencia de viajeros gracias al desarrollo del sector turístico potenciado por el gobierno nacional.
- Si bien un plan estratégico es importante para tener una mejor administración, para que la planificación tenga éxito debe ser difundida y comunicada a todo el personal del hotel con el propósito de que estos se comprometan con la correcta ejecución de las actividades y planes; para poder competir con los demás hoteles de la ciudad.
- Se deben utilizar instrumentos publicitarios que permitan dar a conocer al Hotel Sueño Real tanto a nivel provincial como nacional, aplicando las estrategias desarrolladas en el plan estratégico.
- La gestión del recurso humano debe ser mejorada a través de capacitaciones continuas y permanentes a través de instituciones privadas o públicas. También se deben ofrecer motivaciones de tipo social y económicas, fomentando el buen desempeño de las funciones del personal.
- Se deben tomar en cuenta los impactos que puede generar la aplicación de un plan tanto para el entorno interno como para el entorno externo a la empresa ya que estos pueden servir de justificación a la hora de aplicar el plan estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R. (2 de Agosto de 2009). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/blnca/la-comunicacion-empresarial>
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Perason.
- Foster, D. (2011). *El negocio de la hospitalidad: operaciones y manejo del departamento administrativo*. México: McGraw-Hill Interamericana .
- García, E. (15 de Febrero de 2013). *Artículos científicos*. Obtenido de <http://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-evaluacion.html>
- Hernández y Rodríguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: Toría, Proceso, Áreas funcionales y Estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S., & Pulido M, A. (2011). *Fundamentos de la Gestión Empresarial*. México.
- Hoffman K, D., & Bateson, J. (2012). *Marketing de Servicios, Conceptos, Estrategias y Casos*.
- Jiménez B., L. H. (2013). *Turismo: tendencias globales y planificación estratégica*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Lerma, A. E., & Baicena Suárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

- Martínez, V. (01 de Noviembre de 2011). *Portafolio.co*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/importancia-la-segrega>
- Nicuesa, M. (26 de Junio de 2012). *Empresarios*. Obtenido de <http://www.empresariados.com/>: <http://empresariados.com/delimitar-las-funciones-de-cada-puesto/>
- Ortiz Argomedo, R. (5 de Septiembre de 2012). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/MariaRoOosa/plan-operativo-14173006>
- Palacios A., L. C. (2012). *Estrategias de Gestión Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Prieto Herrera, J. E. (2010). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Rojas L, D. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá.
- Torres, M. (25 de Enero de 2012). *Conduce tu empresa*. Obtenido de <http://blog.conducetupersona.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html#.VInv9jGUdqU>

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL HOTEL SUEÑO REAL

OBJETIVO: Recabar información y aspectos generales sobre la administración del hotel con el fin de realizar un diagnóstico de su situación actual.

CUESTIONARIO

1) Ha realizado algún tipo de diagnóstico de la gestión del hotel

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....

2) ¿Cuenta su hotel con un Plan Estratégico?

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....

3) ¿Tiene determinadas la misión y visión de la organización?

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....

4) ¿Cuáles son los valores que se promueven en la organización?

Observaciones.....
.....

5) ¿Están establecidas las políticas que deben seguir los empleados del hotel?

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....

6) ¿El hotel tiene definida una planificación anual con sus metas, indicadores y presupuesto?

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....
.....

7) ¿Se tienen identificados los objetivos estratégicos?

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....
.....

8) ¿El hotel cuenta con un organigrama funcional y estructural?

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....

9) ¿Cuáles son las áreas que existen en el Hotel Sueño Real?

Observaciones.....
.....

10) ¿Se tienen determinados las actividades que cada área debe cumplir?

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....

11) ¿Qué medios utiliza para motivar a sus trabajadores?

Observaciones.....
.....

12) ¿Se realizan capacitaciones continuas al personal del hotel?

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....

13) ¿Cuándo se deben tomar decisiones en base a qué se eligen?

a) Objetivos ()

b) Metas ()

c) Políticas ()

d) Presupuesto ()

e) Requerimientos de los usuarios ()

14) ¿Cuáles son los métodos que utiliza para evaluar el cumplimiento de los objetivos?

Observaciones.....
.....

15) ¿Qué canales de comunicación existen para transmitir información entre trabajadores y la gerencia?

Observaciones.....
.....

16) ¿De qué manera supervisa el cumplimiento del trabajo asignado al trabajador y el tiempo de ejecución?

Observaciones.....
.....

17) ¿Se realiza un seguimiento a las actividades asignadas al personal?

a) Si ()

b) No ()

Observaciones.....
.....

18) ¿Qué métodos utiliza para determinar los problemas que se presentan en el hotel?

Observaciones.....
.....

19) ¿Qué medidas ha tomado para corregir o prevenir que estas dificultades vuelvan a ocurrir?

Observaciones.....
.....

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

Objetivo: Recabar información y aspectos generales sobre la administración del hotel y de su personal con el fin de realizar un diagnóstico de su situación actual.

- 1) ¿Conoce usted si el hotel cuenta con una misión, visión y objetivos?
 - a) Si ()
 - b) No ()

- 2) ¿La administradora del hotel le indicó cuáles son los valores que debe practicar dentro de la organización?
 - a) Si ()
 - b) No ()

- 3) ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
 - a) Administrativo () cual.....
 - b) Operativo () cual.....

- 4) ¿Tiene conocimiento de quiénes son sus superiores y subordinados?
 - a) Si ()
 - b) No ()

- 5) ¿Conoce cuáles son sus funciones y tareas?
 - a) Totalmente ()

- b) Medianamente ()
- c) No ()

6) ¿Es responsable de los materiales y equipos que usa en su trabajo?

- a) Si ()
- b) No ()

7) ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones?

- a) Anualmente ()
- b) Semestralmente ()
- c) Trimestralmente ()
- d) Mensualmente ()
- e) Nunca ()

8) ¿Ha recibido algún tipo de motivación por parte de la administración del hotel?

- a) Si ()
- b) No ()

9) La comunicación con la administración y sus compañeros es:

- a) Regular ()
- b) Buena ()
- c) Muy buena ()
- d) Excelente ()

10) ¿Cómo es registrado su tiempo de trabajo?

- a) Tarjeta reloj ()
- b) Firmas de ingresos y salidas ()
- c) Huella digital ()
- d) Otros.....

11) ¿Quién y cada qué tiempo supervisan su trabajo?

- a)** Diariamente ()
- b)** Semanalmente ()
- c)** Mensualmente ()

12) ¿Se evalúa el trabajo que se le es asignado?

- a)** Si ()
- b)** No ()

13) ¿Ha recibido quejas, sugerencias o reclamos por parte de los usuarios?

- a)** Si ()
- b)** No ()

14) ¿Intentó solucionar estos inconvenientes?

- a)** Si ()
- b)** No ()

ANEXO 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL HOTEL SUEÑO REAL

OBJETIVO: Recabar información y aspectos generales sobre hotel con el fin de determinar el nivel de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

INSTRUCCIONES: Marque con una X en la respuesta que estime conveniente.

CUESTIONARIO

1) ¿Cuál es su procedencia?

- | | | |
|---------------|--------|------------|
| a) Costa | () | Lugar..... |
| b) Sierra | () | Lugar..... |
| c) Oriente | () | Lugar..... |
| d) Galápagos | () | Lugar..... |
| e) Extranjero | () | Lugar..... |

2) ¿Cuál es su ocupación?

- a) Estudiante
- b) Empleado público
- c) Empresario
- d) Otro.....

3) ¿Cuál es la razón de su visita?

- | | |
|---------------|--------|
| a) Negocios | () |
| b) Turismo | () |
| c) Vacaciones | () |
| d) Otros..... | |

4) ¿Qué tipo de habitación usa cuando se hospeda en el hotel?

- | | |
|-----------|--------|
| a) Simple | () |
|-----------|--------|

- b) Doble ()
- c) Triple ()
- d) Séxtuple ()

5) ¿Cuál fue el medio de información por el que conoció el hotel?

- a) Recomendación personal ()
- b) Publicidad ()
- c) Internet ()
- d) Otros.....

6) ¿Cuáles de los servicios que ofrece el hotel utiliza?

- a) Hospedaje SI () NO()
- b) Restaurante SI () NO()
- c) Garaje SI () NO()
- d) Lavandería SI () NO()

7) Califique la calidad en el servicio del hotel Sueño Real.

- a) Regular ()
- b) Buena ()
- c) Muy buena ()
- d) Excelente ()

8) Califique la calidad de los servicios que ofrece el hotel.

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
a) Hospedaje	()	()	()	()
b) Restaurante	()	()	()	()
c) Garaje	()	()	()	()
d) Lavandería	()	()	()	()

9) ¿Cómo calificaría la higiene del hotel?

- a) Regular ()
- b) Buena ()
- c) Muy buena ()
- d) Excelente ()

10) ¿Cómo calificaría el estado de la infraestructura del hotel?

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
a) Habitaciones	()	()	()	()
b) Restaurante	()	()	()	()
c) Garaje	()	()	()	()
d) Tecnología	()	()	()	()
e) Equipos	()	()	()	()

11) ¿Cómo calificaría el precio pagado con respecto a los servicios del hotel?

- a) Bajo** ()
- b) Normal** ()
- c) Elevado** ()
- d) Muy elevado** ()

12) ¿Ha realizado algún tipo de reclamo o sugerencia sobre la calidad del servicio que ha tenido?

- a) Si** ()
- b) No** ()

13) ¿Los reclamos o sugerencia que hizo fueron solucionados?

- a) Si** ()
- b) No** ()

14) Edad

- a) 15-20** ()
- b) 21-26** ()
- c) 27-32** ()
- d) 33-38** ()
- e) 39-44** ()
- f) 45 en adelante** ()

ANEXO 4

FICHA DE OBSERVACIÓN					
N°	ASPECTO OBSERVADO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
A)	Promoción y publicidad				
B)	Infraestructura				
C)	Ubicación				
D)	Precios				
E)	Higiene				
F)	Calidad en la atención del servicio				

ANEXO 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL HOTEL MADRID DE LA CIUDAD DE IBARRA

OBJETIVO: Recabar información y aspectos generales sobre la administración del hotel con el fin de realizar un diagnóstico de la rivalidad entre competidores del servicio de hospedaje en la ciudad.

CUESTIONARIO

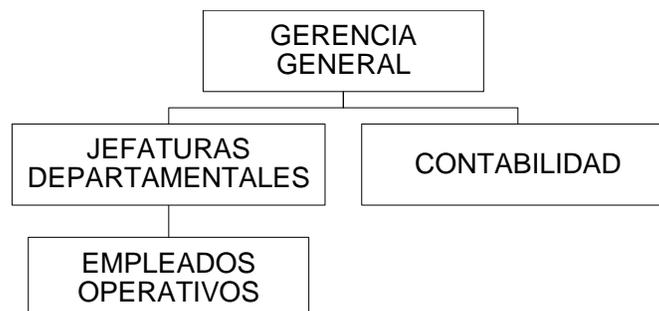
1) ¿El hotel cuenta con un organigrama estructural y funcional?

a. Hotel Madrid

El organigrama estructural y funcional fue implementado en el año de 1980 cuando se cuenta con el personal suficiente para desarrollar las actividades ha cambiado significativamente hasta el que funciona en la actualidad.

b. Hotel la Giralda

El organigrama que tiene el hotel es:



No existen manuales de operaciones en el hotel.

2) ¿Cuáles son los servicios que oferta el hotel?

a. Hotel Madrid

- Hospedaje
- Tv Cable
- Baño Privado
- Agua Caliente
- Garaje
- Restaurante
- Teléfono
- Lavado de ropa

b. Hotel la Giralda

Básicamente servicios de:

- Alojamiento
- Alimentos y bebidas
 - Restaurante
 - Banquetes
- Recreación

3) ¿Considera la ubicación del hotel como la más adecuada para captar clientes?

a. Hotel Madrid

Hotel Madrid cuenta con un amplio número de clientes además, hay un segmento de mercado el que es mayoría que son los agentes vendedores de distintas plazas del Ecuador, los mismos que realizan sus visitas a locales, almacenes o casas comerciales que están ubicados en su mayoría en la parte comercial o céntrica de la ciudad por lo que para ellos de de fácil acceso a todo esto sin contar que el hotel se encuentra ubicado en una de las principales calles de la ciudad y tiene cerca bancos, lugares de comida, y toda la área comercial que el cliente puede acceder de

manera fácil y sin desplazarse lejos, por lo que se considera que esta en una ubicación estratégica.

b. Hotel la Giralda

Hotel Madrid cuenta con un amplio número de clientes además, hay un segmento de mercado el que es mayoría que son los agentes vendedores de distintas plazas del Ecuador, los mismos que realizan sus visitas a locales, almacenes o casas comerciales que están ubicados en su mayoría en la parte comercial o céntrica de la ciudad por lo que para ellos de fácil acceso a todo esto sin contar que el hotel se encuentra ubicado en una de las principales calles de la ciudad y tiene cerca bancos, lugares de comida, y toda la área comercial que el cliente puede acceder de manera fácil y sin desplazarse lejos, por lo que se considera que esta en una ubicación estratégica.

4) ¿El personal del hotel está capacitado?

a. Hotel Madrid

Si, el personal está capacitado asisten a cursos periódicos asegurándose siempre que el servicio que brinda el hotel sea personalizado.

b. Hotel La Giralda

Sólo a los jefes departamentales quienes son los encargados a su vez es el encargado de capacitar operacionalmente a sus subordinados.

5) ¿El personal cuenta con la experiencia suficiente para el cargo que ocupa?

a. Hotel Madrid

Por supuesto que sí, mi personal tiene muchos años de servicio en el Hotel la misma la han adquirido aquí ya que el empleado que menos tiempo trabaja en el Hotel es 8 años y el personal que tiene más años de servicio es 26 años lo que ha permitido que su experiencia sea extensa, y también ayuda a que el ambiente laboral sea excelente exista respeto y compromiso.

b. Hotel La Giralda

Nos aseguramos que el hotel cuente con personal con experiencia a través del procedimiento para contratar a un nuevo trabajador, además se realiza un contrato prueba para constatar las capacidades del empleado.

6) ¿Qué medios utiliza para promocionar al hotel?

a. Hotel Madrid

Se ha realizado vallas publicitarias en la panamericana norte, se ha contratado el espacio en revista de Ecuador y publicidad en emisoras (America, Exa, Los Lagos) por temporadas y en el canal local cuando se intercambia servicio de publicidad a cambio de hospedaje con varios huéspedes que hacen uso de las instalaciones del hotel como circos o fundaciones.

b. Hotel La Giralda

En alimentos y bebidas el medio utilizado es la radio y en general todos los servicios son promocionados por internet a través de la página web.

7) ¿Considera que el precio de hospedaje de su hotel es igual al de la competencia?

a. Hotel Madrid

Son iguales ya que se establece una tarifa fija por lo menos en el año de acuerdo a la ley, el municipio es el encargado de realizar la revisión anual de las instalaciones donde además se determina el precio o tasa fija que se cobrará durante esos años.

b. Hotel La Giralda

Si ya que antes de fijarlos se hace un análisis de los precios cobrados por la competencia, además que hemos diversificado mucho nuestras tarifas y todo se encuentra sistematizado.

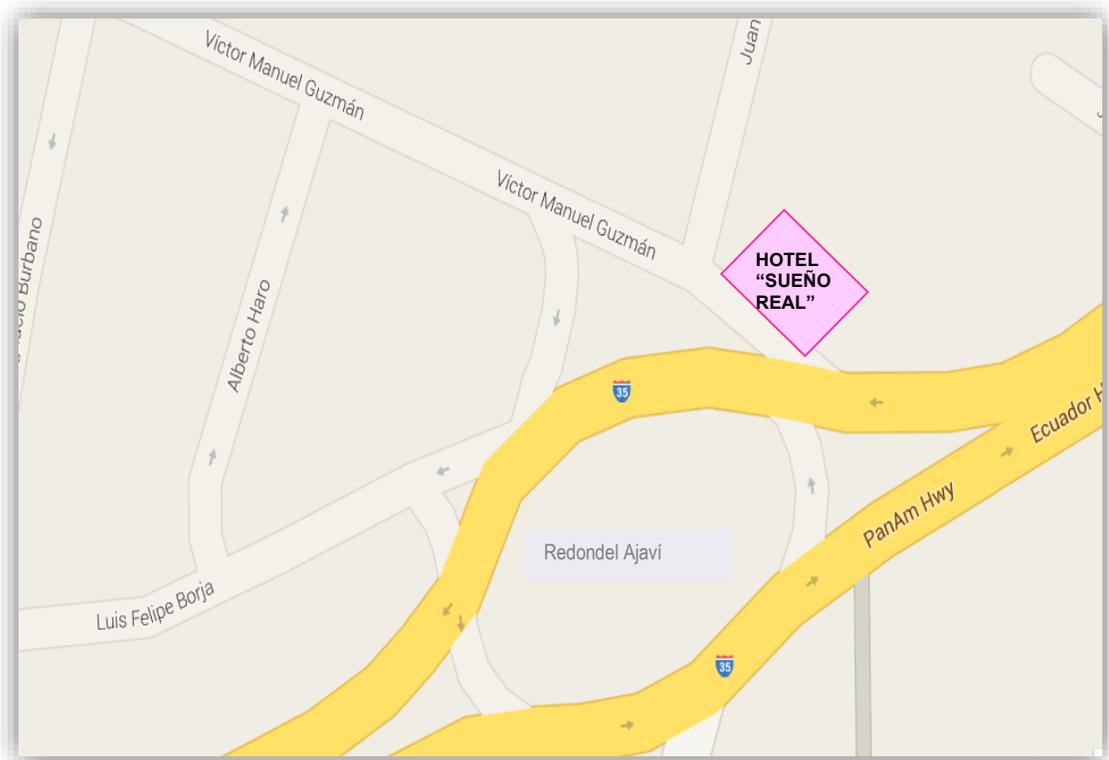
ANEXO 6

LOCALIZACIÓN DEL HOTEL “SUEÑO REAL”

POSICIONAMIENTO GEOGRÁFICO

- **Latitud:** 0.3554386944091473
- **Longitud:** -78.12427550554276

SECTORIZACIÓN



ANEXO 7

FOTOGRAFÍAS DEL HOTEL "SUEÑO REAL"



Fachada del hotel



Habitaciones



Habitaciones



Pisos en construcción

ANEXO 8

MANUAL DE FUNCIONES

 HOTEL SUEÑO REAL Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera	
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
Nombre del puesto	Gerente
Nivel	Directivo
Jefe inmediato	Junta general de accionistas
Subordinado	Jefes departamentales
Naturaleza del puesto	Manejar adecuadamente la gestión del hotel
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">▪ Representar legalmente al hotel.▪ Cumplir con el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar los programas, proyectos y planes del hotel.▪ Garantizar el correcto funcionamiento de los servicios ofrecidos por el hotel.▪ Vigilar diariamente las áreas del hotel y verificar su correcto funcionamiento.▪ Reclutar y seleccionar a los empleados más idóneos de acuerdo a los estándares establecidos.▪ Supervisar, controlar y evaluar el desempeño del personal▪ Evaluar el comportamiento de las finanzas del hotel y revisar las propuestas para su mejoramiento.▪ Realizar el proceso de comercialización y marketing de los servicios que ofrece el hotel.	
PERFIL DEL PUESTO	
Perfil requerido	<ul style="list-style-type: none">▪ Título de tercer nivel en Administración de empresas o afines.▪ Experiencia mínima de dos años en administración de hoteles o empresas similares
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacitaciones en planificación estratégica, gestión del recurso humano, toma de decisiones rápidas y eficaces, manejo de paquetes informáticos.
Competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none">▪ Motivador, ético, responsable, creativo en la resolución de problemas.



HOTEL SUEÑO REAL

Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Contador/a
Nivel	Operativo
Jefe inmediato	Gerente
Subordinado	Ninguno
Naturaleza del puesto	Ejecución del proceso contable

FUNCIONES

- Preparar los Estados Financieros.
- Preparar informes económicos mensuales o cuando el gerente lo requiera.
- Realizar las adquisiciones de insumos y materiales necesarios para el hotel.
- Realizar el control interno previo, contable-financiero.
- Llevar registros de mayores auxiliares y mayor general.
- Elaborar el libro de bancos y establecer saldos diarios.
- Revisar solicitudes de reposición de fondos y preparar cheques.
- Controlar los ingresos y gastos.
- Realizar arqueos de caja chica y conciliaciones bancarias.
- Realizar declaraciones de Impuestos al SRI, Municipio, Ministerio de turismo.

PERFIL DEL PUESTO

Perfil requerido	<ul style="list-style-type: none">▪ Título de tercer nivel o egresado en la carrera de contabilidad superior y auditoría.▪ Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimientos de costos, cursos de declaración de impuestos, manejo de paquetes informáticos y contables.
Competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none">▪ Ética y transparencia en el manejo del dinero y en la elaboración de estados financieros, trabajo en equipo y manejo de la presión.



HOTEL SUEÑO REAL

Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Recepcionista
Nivel	Operativo
Jefe inmediato	Gerente, Jefe de recepción
Subordinado	Camareras
Naturaleza del puesto	Recepción, registro, acomodación y salida del huésped

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Dar la bienvenida al huésped.
- Verificar los datos de la reserva.
- Llenar la ficha, libro o registro.
- Ayudar al huésped en el llenado de la ficha de registro.
- Acordar la forma de pago.
- Entregar la llave.
- Presentar los servicios y horarios del establecimiento.
- Brindar información sobre el establecimiento o la ciudad.
- Aclarar dudas del huésped sobre gastos, equipaje y objetos olvidados.
- Realizar reservas.
- Investigar la satisfacción del huésped durante su estadía.
- Emitir la factura.
- Revisar los consumos realizados por el huésped.
- Despedir al huésped de manera que comprometa su fidelidad hacia el establecimiento.

PERFIL DEL PUESTO

Perfil requerido	<ul style="list-style-type: none">▪ Título de bachiller en cualquier especialidad▪ Experiencia mínima de seis meses en trabajos similares.
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento intermedio o avanzado del idioma inglés, manejo de paquetes informáticos, poseer buena ortografía, conocimientos básicos de contabilidad.
Competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none">▪ Compañerismo, don de gente, responsable y ético en el manejo del dinero, comunicación fluida con todo el personal.



HOTEL SUEÑO REAL

Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Botones
Nivel	Operativo
Jefe inmediato	Gerente, jefes departamentales, recepcionista
Subordinado	Camareras
Naturaleza del puesto	Supervisa las tareas de las camareras

FUNCIONES

- Conocer el hotel a la perfección, debe saber dónde está ubicada cada habitación y en que piso; así como todos los servicios que ofrece con sus respectivas tarifas.
- Acompañar al huésped hasta la habitación designada y llevar todas las maletas que tenga.
- Entregar información a los huéspedes sobre lugares turísticos de la ciudad y direcciones de servicios que soliciten y puedan necesitar.
- Receptar las inquietudes o quejas de los huéspedes e informarlas a recepción.
- Tener siempre una muy buena presentación, su apariencia debe ser impecable no solo en su vestir sino también en su aseo personal con el uniforme limpio, afeitado, pelo corto y bien peinado y sus zapatos lustrados.

PERFIL DEL PUESTO

Perfil requerido	<ul style="list-style-type: none">▪ Título de bachiller en cualquier especialidad▪ Experiencia mínima de seis meses en trabajos similares.
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento intermedio o avanzado del idioma inglés, capacitaciones en atención y servicio al cliente, manejo de etiqueta y protocolo.
Competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none">▪ Compañerismo, don de gente, responsable y trabajo en equipo, comunicación fluida con todo el personal.



HOTEL SUEÑO REAL

Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Ama de llaves
Nivel	Operativo
Jefe inmediato	Gerente, recepcionista
Subordinado	Camareras
Naturaleza del puesto	Supervisa las tareas de las camareras

FUNCIONES

- Coordina las tareas de las camareras.
- Supervisa la limpieza e higiene de las habitaciones y de todas las áreas del hotel.
- Coordina el proceso de lavandería.
- Mantiene en resguardo las llaves de las habitaciones.
- Lleva un control de las habitaciones ocupadas para su limpieza.
- Proporciona los insumos y herramientas para la limpieza en general.
- Establece los horarios de limpieza de las camareras.
- Ayuda en las actividades de aseo y limpieza de las habitaciones.

PERFIL DEL PUESTO

Perfil requerido	<ul style="list-style-type: none">▪ Título de bachiller en cualquier especialidad▪ Experiencia mínima de seis meses en trabajos similares.
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimientos sólidos de aseo y limpieza de habitaciones, conocimientos del manejo de insumos y materiales de limpieza, conocimiento de lavandería.
Competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none">▪ Compañerismo, don de gente, responsable y trabajo en equipo, comunicación fluida con todo el personal.



HOTEL SUEÑO REAL

Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Camarera
Nivel	Operativo
Jefe	Gerente, recepcionista, ama de llaves
Subordinado	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO

Aseo, limpieza de habitaciones y lavandería,

FUNCIONES

- Tener siempre una buena presentación y un vocabulario formal, generoso y carismático.
- Estar siempre a disposición para las inquietudes o sugerencias del huésped.
- Atender los huéspedes.
- Mantener las instalaciones limpias y ordenadas para la buena presentación e imagen del hotel.
- Acomodar las camas y muebles de las habitaciones del hotel.
- Limpiar alrededor de las habitaciones, así como el resto de las áreas del hotel.
- Llevar a la lavandería las ropas de cama; así como las prendas de los huéspedes.
- Tener siempre a la mano todos los implementos de aseo proporcionados y requeridos para sus labores.
- Acatar las órdenes de sus superiores con respeto y responsabilidad.

PERFIL DEL PUESTO

Perfil requerido	<ul style="list-style-type: none">▪ Título de bachiller en cualquier especialidad▪ Experiencia mínima de seis meses en trabajos similares.
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimientos sólidos de aseo y limpieza de habitaciones, conocimientos del manejo de insumos y materiales de limpieza, conocimiento de lavandería.
Competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none">▪ Compañerismo, don de gente, responsable y trabajo en equipo, comunicación fluida con todo el personal.



HOTEL SUEÑO REAL

Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Mantenimiento
Nivel	Operativo
Jefe inmediato	Gerente, recepcionista
Subordinado	Ninguno
Naturaleza del puesto	Ejecución de actividades de mantenimiento

FUNCIONES

- Ejecutar actividades de mantenimiento y control en las diferentes áreas.
- Controlar y ejecutar trabajos técnicos de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.
- Controlar la calidad de los repuestos adquiridos. Distribuir los materiales y repuestos al personal de mantenimiento.
- Ejecutar tareas de reparación de equipos e instalaciones.
- Controlar de la seguridad de todo el personal; tanto clientes como empleados.
- Reportar a sus superiores las novedades suscitadas bajo responsabilidad.

PERFIL DEL PUESTO

Perfil requerido	<ul style="list-style-type: none">▪ Título de bachiller en mecánica, electrónica o afines▪ Experiencia mínima de un año en trabajos similares.
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimientos sólidos de reparaciones y mantenimiento preventivo de equipos, manejo de herramientas.
Competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none">▪ Compañerismo, don de gente, responsable y trabajo en equipo, comunicación fluida con todo el personal, resolver eficazmente los problemas que se presenten en los equipos.

ANEXO 9

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



HOTEL SUEÑO REAL

Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera

1) RECLUTAMIENTO

- Primero se detecta la necesidad de incorporar nuevo personal al hotel. Tan pronto como un departamento determine la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por el aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. Se debe informar inmediatamente al gerente, quien será el encargado de cumplir con el proceso de reclutamiento y selección.
- El reclutamiento puede ser interno o externo, dependiendo de la necesidad. En el caso de que el puesto se pueda llenar por uno de los trabajadores del hotel, se realizará una evaluación de conocimientos del puesto al que opta, en el caso de que sea favorable será ascendido, caso contrario se hará un reclutamiento externo.
- Para el reclutamiento externo se pone en oferta el puesto que requiere el hotel. Se realizará a través de las páginas de internet como multitrabajos, computrabajo y Red socioempleo para ahorrar costos. En la publicación se especificarán los requisitos que debe cumplir el aspirante basándose en el manual de funciones.
- La publicación se hará por un máximo de dos semanas, dependiendo de la rapidez que se necesite cubrir la vacante. La recepción de las hojas de vida se realizarán vía correo electrónico de la empresa o la presentación de la carpeta en el mismo hotel.
- Del total de aspirantes para la vacante se escogerán a las cinco mejores personas que cumplan con el perfil solicitado.

2) SELECCIÓN

El proceso de selección no deberá durar más de una semana y se debe aplicar el siguiente proceso:

- Entrevista preliminar para detectar los aspectos más notorios como la facilidad de palabra, expresión verbal, edad, habilidad para relacionarse, etc. Además se le comunica la naturaleza del trabajo, el horario, la

remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante el proceso.

- En el caso de que alguno de los aspirantes no llenen las expectativas del gerente, serán descartados del proceso.
 - Para las personas que pasaron la entrevista se realizará una prueba práctica donde demostrarán sus habilidades y conocimientos en el puesto que solicitan. La prueba práctica se aplicará únicamente para cargos operativos como recepcionistas, camareras y botones. En el caso de puestos directivos como el gerente o fejes departamentales se realizarán pruebas psicológicas y de conocimientos.
 - Finalmente al postulante se le realizará: La entrevista, para mirar su presentación física, intelectual, aspiraciones, desenvolvimiento personal e institucional. Aplicación de pruebas, determinando el nivel de conocimiento y capacidad.
 - Al final de la prueba práctica se elegirá al candidato con la hoja de vida que cumpla el perfil requerido, que tenga las competencias técnicas y comportamentales que pida su puesto.
-

ANEXO 10

MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

HOTEL SUEÑO REAL							
		Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera					
MES	TEMA	DIRIGIDO A	DICTADO POR	N° PARTICIPANTES	HORAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Marzo	Camarera de piso	Camareras	SECAP	6	80	\$35	\$210
Abril	Etiqueta y protocolo	Recepcionistas Botones	SECAP	3	60	\$35	\$105
Mayo	Administración de recursos humanos	Gerente	SECAP	1	60	\$35	\$35
Junio	Contabilidad de costos	Contador/a	SECAP	1	60	\$35	\$35
Septiembre	Atención y servicio al cliente	Todo el personal	MINISTERIO DE TURISMO	11	5	0	0
TOTAL ANUAL							\$385

ANEXO 11

PLAN DE MOTIVACIÓN

HOTEL SUEÑO REAL

Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera

Entre las motivaciones económicas y sociales que se manejarán están las siguientes:

1) Empleado del mes

- Cada mes se seleccionará al mejor trabajador; es decir quien haya sobresalido en el cumplimiento de sus deberes durante ese mes. La elección del trabajador se hará en base al criterio del gerente y además se hará una votación entre todo el personal.
- La elección se realizará cada cuarta semana del mes.
- Una vez elegida la persona se le notifica y se elaborará una certificado del premio y se lo colocará en la cartelera de información.

2) Entrega de bonos

- La motivación económica se hará a través de bonos, una vez realizada la evaluación de desempeño.
- En el caso de que tenga entre el 90% al 100% en el grado de cumplimiento en la evaluación será recompensado con una bonificación del 10% de su sueldo.
- Esta bonificación será entregada junto al sueldo que percibe el trabajador.

3) Charlas motivacionales

- Cada año el gerente del hotel dará charlas de motivación a todo el personal del hotel, que generen una motivación intrínseca del trabajador y que logre un empoderamiento con la empresa. Lo que permitirá que se comprometan más con el cumplimiento de objetivos del hotel así como de su misión y visión.

ANEXO 12
INSTRUMENTOS PUBLICITARIOS

▪ TARJETAS DE PRESENTACIÓN

Anverso



Reverso



- **RÓTULO**



- **CREDENCIALES**



- AFICHES



Contamos con:

- ❖ 40 habitaciones de lujo con
- ❖ cable y baño privado.
- ❖ Estacionamiento privado
- ❖ Servicio de lavandería
- ❖ Restaurante
- ❖ Área comercial

**DIR: AV. VÍCTOR MANUEL GUZMÁN
(REDONDEL AJAVÍ)
TELF: 2643980 / 2 607986**



- SEÑALÉTICA



HOTEL SUEÑO REAL

VISIÓN

“En los próximos cinco años el hotel Sueño Real se convertirá en un referente dentro del sector hotelero de Ibarra a través de la prestación de un servicio de calidad gracias a un talento humano capacitado, entrenado y comprometido con la satisfacción total del usuario; contribuyendo al desarrollo económico y turístico de la región norte del país”.

MISIÓN

“Hotel Sueño Real es una empresa que se dedica a ofrecer el servicio de alojamiento con precios competitivos mediante una atención personalizada con personal capacitado y listo para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros usuarios con el propósito de que su estancia sea más placentera y confortable”.

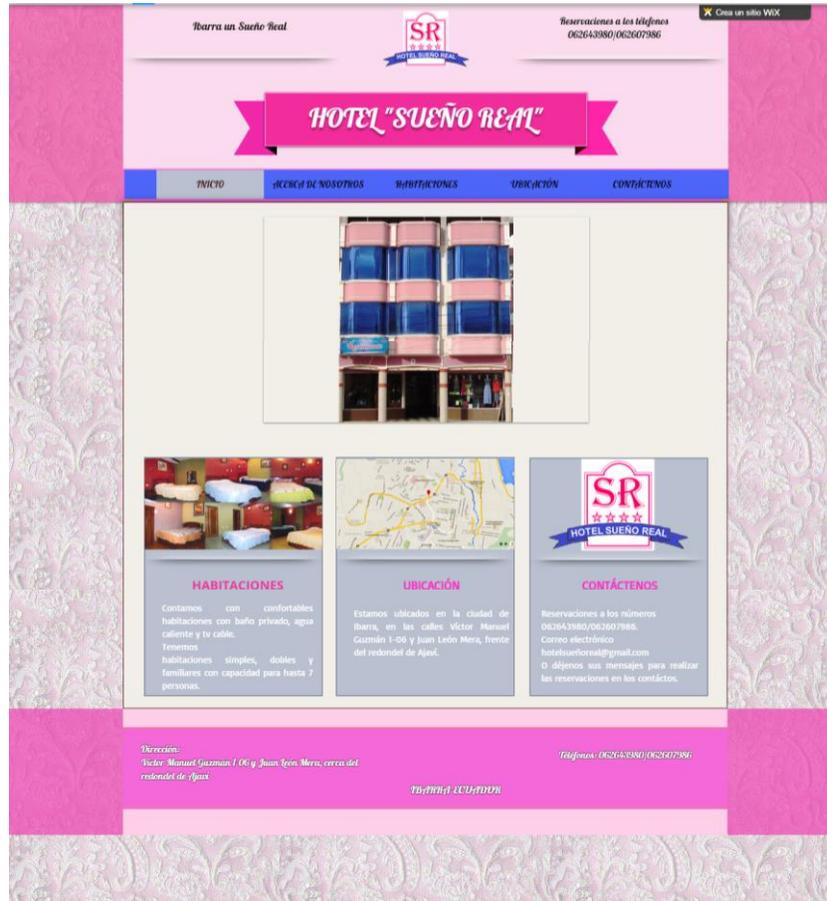
Letreros de las áreas



ANEXO 13

PÁGINA WEB DEL HOTEL

(Página de inicio)



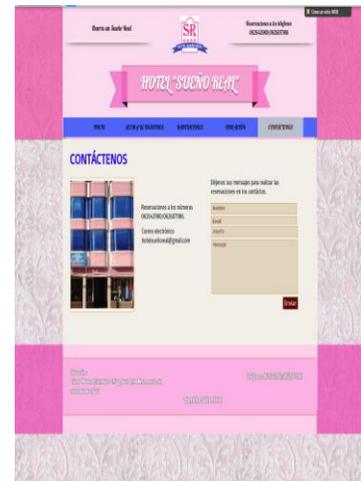
Pestaña de información del hotel



Pestaña de información de habitaciones



Pestaña de reservaciones



ANEXO 13
RUC DEL HOTEL SUEÑO REAL

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1004288583001
APELLIDOS Y NOMBRES: GUAMAN QUISHPE PAMELA ESTEFANIA
NOMBRE COMERCIAL: HOTEL SUEÑO REAL
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 21/11/1990 **FEC. ACTUALIZACION:**
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/09/2014 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCION: 03/09/2014 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
null

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAGRARIO Calle: AV VICTOR MANUEL GUZMAN Número: 106
Intersección: JUAN LEON MERA Referencia: FRENTE AL REDONDEL DE AJAVI Teléfono: 062643980 Email:
pame_g77@hotmail.es
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ IMBABURA **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Fecha 03/09/2014 COD. SC32877
Firma del Servidor Responsable
Usuario: A... Agencia:

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AGVP071013 **Lugar de emisión:** IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE **Fecha y hora:** 03/09/2014 13:36:53

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1004288583001
APELLIDOS Y NOMBRES: GUAMAN QUSHPE PAMELA ESTEFANIA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	03/09/2014
NOMBRE COMERCIAL:	HOTEL SUEÑO REAL				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:	SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN HOTEL				FEC. REINICIO:	
			NTE			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAGRARIO Calle: AV VICTOR MANUEL GUZMAN Número: 106 Intersección:
JUAN LEON MERA Referencia: FRENTE AL REDONDEL DE AJAVI Telefono Domicilio: 062643980 Email: pame_g77@hotmail.es
Celular: 09837605856

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención y no podrán sustraerse al Régimen Simplificado (RIS).

Si superen los montos establecidos en el reglamento estarán obligados a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y presentación de sus obligaciones será mensual.

4 DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

ABIERTOS: 1

CERRADOS: 0

JURISDICCIÓN: / REGIONAL NOROCCIDENTAL / IMBABURA

RECIBO DE PAGO DE RENTAS INTERNAS

Se verifica que los datos de identificación y domicilio de retención originales presentados, pertenecen al contribuyente.

Fecha: 07-05-2014

COD. SC32877

Firma del Servidor Responsable

Apodado: *[Firma]*

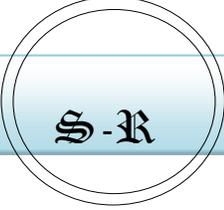
[Firma del Contribuyente]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

ANEXO 14

ACTA DE ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA



S-R



ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

En la Ciudad de Ibarra, a los 26 días del mes de Septiembre de 2014, a las 19 horas, en Av. Víctor Manuel Guzmán 1-06 y Juan León Mera de esta ciudad, se constituye en primera convocatoria la ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE LOS ACCIONISTAS HEREDITARIOS DEL HOTEL SUEÑO REAL. Se encuentran presentes cuatro accionistas, tres por sí y uno por representación, titulares de acciones escriturales, que otorgan derecho a un voto cada uno, representativas del 100% de los votos habilitados. Se deja constancia que los certificados accionarios no han sido presentados conforme lo establece la ley, ya que el Acta de posición efectiva está en trámite, preside la asamblea el Sr. Fernando Aguirre ha pedido de los accionistas.

A continuación el Sr. Fernando Aguirre declara abierta la sesión y pone a consideración el Orden del Día:

- 1.-Constatación del quórum.
- 2.-Aprobación del orden del día.
- 3.-Conformación del comité ejecutivo.
- 4.-Designación de funciones del comité por departamentos.

1) Constatación del quórum.

Se da inicio verificado la asistencia de los socios, lo cual se certifica la presencia de los mismos, por lo tanto permite la instalación de la asamblea.

2) Constatación y aprobación del orden del día.

Acto seguido se pone a consideración a los accionistas el orden del día, lo cual es aprobado por los 4 accionistas presentes sin disponer a cambios en lo establecido.

3) Conformación del comité ejecutivo.

Seguidamente se procede a determinar los integrantes del comité ejecutivo, según establece el organigrama del hotel, lo cual se ha determinado

tomando en cuenta las actividades que desempeñaban hasta la presente fecha.

Sr. Bryan Guamán Recepcionista.

Srta. Pamela Guamán Recepcionista.

Sr. Hernán Gudiño sin función.

Niña Naomi Gudiño sin función.

Dando lectura a la distribución se pone en consideración el puesto de Administrador gerencial al Sr. Fernando Aguirre lo cual es aprobado por los socios presentes, indicando que esta participación está encaminada a llegar a objetivos establecidos para cumplir con la visión y misión del Hotel, seguidamente se determina la participación de los accionistas mediante el siguiente distributivo:

El señor Bryan Guamán es nombrado Administrador, el cual estará encargado de cumplir con la distribución y el buen desempeño de los trabajadores que prestan sus servicios en el hotel, por lo tanto es aprobado por votación de todos los socios que se otorgue esta función al socio indicado.

Seguidamente se pone en consideración el departamento financiero a la Srta. Pamela Guamán la cual desempeñara las funciones de contadora, de igual manera es aprobado por los socios.

Seguidamente el señor Hernán Gudiño es considerado en el departamento de inversión el cual desempeñara sus funciones en el adelanto de la infraestructura del hotel,

Por lo tanto se determina de la siguiente manera:

Administrador Gerencial	Sr. Fernando Aguirre
Administrador	Sr. Bryan Guamán
Contabilidad	Srta. Pamela Guamán
Inversión:	Sr. Hernán Gudiño

4.-Definición de funciones del comité por departamentos.

Acto seguido se pone a consideración de los accionistas las funciones conforme se ha establecido el comité ejecutivo, el señor Fernando Aguirre ocupara legalmente el cargo de Administrador Gerencial, el cual percibirá un sueldo básico de doscientos dólares (\$200) con un contrato de tiempo parcial, el cual participara en las siguientes funciones:

- 1.- Organización y vigilancia de todos los departamentos.
- 2.-Control y pago de todas las obligaciones determinadas legalmente, ante las instituciones reguladoras estatales.
- 3.-Control del pago tributario al SRI, contratos de trabajo, Avisos de entrada y salida al IESS y fondos de reserva.
- 4.-Control y eliminación del gasto deducible.
- 5.-Control y vigilancia de conciliaciones bancarias.
- 6.-Certificar los balances financieros
- 7.-Control de inventarios del menaje.
- 8.-Control contable del Hotel.

Acto seguido se pone en consideración a los accionistas las funciones conforme se ha establecido el comité ejecutivo. El Sr. Bryan Guamán ocupara legalmente el cargo de Administrador, el cual percibirá un sueldo básico de Trecientos cuarenta dólares (\$340) con un contrato de tiempo completo, el cual ejercerá las siguientes funciones:

- 1.- Organización y vigilancia de todo el personal que labora en el hotel.
- 2.- Supervisión y control del desempeño laboral de todo el personal.
- 3.- Control y regulación de los depósitos diarios.
- 4.- Control y vigilancia de horarios establecidos de todo el personal.
- 5.-Actualización de inventarios del material de limpieza utilizado diariamente.
- 6.-Control y vigilancia del mantenimiento de bombas, calefones y artefactos electrónicos.

Acto seguido se pone a consideración de los accionistas las funciones conforme se ha establecido el comité ejecutivo. La Srta. Pamela Guamán ocupara legalmente el cargo de Contadora, la cual percibirá un sueldo básico de Trecientos cuarenta dólares (\$340) con un contrato de tiempo completo, el cual participara en las siguientes funciones:

- 1.- Organización y vigilancia de los ingresos y egresos del Hotel
- 2.- Supervisión y control de las inversiones del Hotel.
- 3.- Control y regulación diaria de los cuadros de caja.
- 4.- Pago de sueldos y horas suplementarias de todo el personal.
- 5.- Control y recuperación de información contable con su respectivo balance.

Acto seguido se pone a consideración a los accionistas las funciones conforme se ha establecido el comité ejecutivo. El Sr. Hernán Gudiño ocupara

legalmente el cargo de Inversionista, el cual percibirá un sueldo de ciento setenta dólares (\$170) con un contrato de tiempo parcial, el cual participara en las siguientes funciones:

- 1.- Supervisión y seguimiento de la inversión.
- 2.- Contratar personal de funciones técnicas.
- 3.- Mantener una adecuada seguridad industrial.
- 4.-Organización de empleados de construcción.

Seguidamente se toma en cuenta la participación de Naomi Gudiño, la cual es representada por Armando Gudiño, el mismo que colaborara en la vigilancia y control de las acciones de su representada, seguidamente se manifiesta que se entregara una mensualidad de cien dólares (\$100) los cuales serán depositados en una cuenta bancaria.

Seguidamente se felicita por la buena voluntad para fundamentar la organización con el derecho de participación y se determina que los sueldos de los accionistas serán pagados cada fin de mes, y que las utilidades serán repartidas cuando se termine de construir los pisos pendientes del Hotel.

Sin otros asuntos para tratar, y luego de agradecer, en nombre del hotel y en el suyo propio, la presencia de los accionistas en esta Asamblea, el Sr. Fernando Aguirre da por finalizada la Asamblea a las 21:00 horas.

Para constancia en la asamblea general ordinaria con derecho a voz y voto se rectifican en sus decisiones y para fines pertinentes y legales firman la presente acta.

Atte.

Sr. Bryan Guamán -----

Srta. Pamela Guamán -----

Sr. Hernán Gudiño -----

Sr. Armando Gudiño (Tutor) -----
Naomi Gudiño

ANEXO 15

CERTIFICADO DE REGISTRO DEL MINISTERIO DE TURISMO DEL HOTEL SUEÑO REAL



MINISTERIO DE TURISMO CERTIFICADO DE REGISTRO

Ibarra, noviembre 27 de 2007.

EL MINISTERIO DE TURISMO, en uso de las atribuciones previstas en la Ley de Turismo y su Reglamento de Aplicación vigente, y una vez que ha cumplido todos los requisitos de Ley, concede el presente **CERTIFICADO DE REGISTRO No. 1001500725**, folio 31, al establecimiento:

HOTEL EL "SUEÑO REAL"

Propietario o representante legal: QUISHPE GUANOLUISA MARÍA LUISA

Categoría : SEGUNDA (\$ 106.40 dólares americanos)

Capacidad : 51 personas

Dirección : AV. VÍCTOR M. GUZMÁN # 1-06 y JUAN LEÓN MERA

Cantón : IABRRA

Provincia : IMBABURA

El propietario o representante legal del establecimiento deberá cumplir estrictamente con las disposiciones legales vigentes, la infracción a cualquiera de estas normas, será sancionada de conformidad con la Ley.

.....
ADETH. RUBÉN VELALCÁZAR
GERENTE REGIONAL SIERRA NORTE



/MG

Queda anotado en el libro con el No. 53 GRSN.

ESTE DOCUMENTO NO LE EXIME DE LA OBLIGACIÓN DE OBTENER LA LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO.

ESTE REGISTRO NO PODRÁ SER RETIRADO NI INTERRUMPIDO POR NINGUNA AUTORIDAD, SIN CONOCIMIENTO Y AUTORIZACIÓN DEL MINISTERIO DE TURISMO, ORGANISMO COMPETENTE SEGÚN LAS LEYES VIGENTES.

IMPORTANTE: Cualquier cambio de dirección, propietario o cierre del establecimiento de su representación, debe ser comunicado al MINISTERIO DE TURISMO.

Ministerio de Turismo
Ecuador

ANEXO 16

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DEL HOTEL SUEÑO REAL

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
SAN MIGUEL DE IBARRA**

N° 1004528

**LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO – LUAF
ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, en uso de sus atribuciones previstas en el Art. 21 de la Ordenanza que regula la Transferencia de Competencias, el numeral 3 de la cláusula tercera del convenio de Transferencia, del Dictamen favorable del Ministerio de Economía y Finanzas y una vez que ha cumplido todos los requisitos de Ley:

Permiso de Funcionamiento de Bomberos de acuerdo al Capítulo V, Art. 325 de la Ley de Defensa contra Incendios.
Registro y Categorización del Ministerio de Turismo.
Pago del 1° 1000 de dólares fijos al Fondo de Promoción Turística.
Pago del Impuesto a los Activos Totales (IAT)
Pago de Tasa de Turismo.

Concede la Presente:

LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO

Establecimiento:	HOTEL SUEÑO REAL
Propietario o Representante Legal:	GUSEP GUANOCELA MARIA LLIBIA
Categoría:	SOLASOLAS - TRES ESTRELLAS
Dirección:	AV. BOLIVARIANAS 01-300
Ciudad:	IBARRA

El propietario o representante legal se compromete a cumplir estrictamente las disposiciones legales vigentes respecto a la actividad y actividades de los servicios establecidos, será sancionada de acuerdo a la Ley.

Este permiso es de carácter de licencia y tendrá validez hasta el 31 de marzo del 2015.


M^{re} Álvaro Castro
ALCALDE


M^{re} Catalina Martínez
DIRECTORA DE TURISMO

ANEXO 17

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

OBJETIVO 10

IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ PRODUCTIVA

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada.

Política

10.3. Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios

Lineamientos estratégicos

- a. Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo.
- b. Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.
- c. Articular la gestión de infraestructura de soporte para el fomento a la competitividad sistémica, en los servicios de logística y transporte aéreo, terrestre y marítimo, como ejes para potenciar el sector servicios.

d. Promover espacios de desarrollo de las actividades de servicios ambientales, bajo esquemas de competitividad y productividad en su prestación, para la generación de mayor valor agregado.

e. Promover espacios de desarrollo de las actividades de servicios de construcción, bajo esquemas de competitividad y productividad en su prestación, para la generación de mayor valor agregado.

f. Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad y de control de poder de mercado en la prestación de servicios, para garantizar los derechos de los proveedores y de los consumidores.

g. Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.

h. Posicionar el turismo consciente como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para asegurar la articulación de la intervención estatal con el sector privado y popular, y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente.