

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

CARRERA DE HOTELERÍA

“PROPUESTA DE OPCIONES DE MANEJO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y DE SERVICIOS PARA LOS HOSTALES DE PRIMERA CATEGORÍA; CASO PRÁCTICO: HOSTAL CASA LLORET, EN LA CIUDAD DE CUENCA.”

Monografía previa a la obtención del título de “Licenciado en Hotelería”.

DIRECTOR:

Dr. Mateo Julián Estrella Durán.

AUTOR:

Sr. Juan Jairo Jiménez Bonilla.

Cuenca – Ecuador, 2016.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad una de las ciudades más bellas del Ecuador, se consolida como destino turístico a nivel nacional e internacional, situación que precisa que el sector de la hotelería, al constituirse en un elemento fundamental para el turismo tanto nacional como extranjero, se vea inmersa en un proceso de innovaciones rápidas y permanentes para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, en este contexto las hostales de primera categoría se constituyen en la alternativa de hospedaje más viable para el turista, puesto que ofrecen servicios e instalaciones de calidad a precios económicos, este sector de alojamiento se presenta en un escenario muy competitivo que requiere de la implementación de un modelo de gestión dinámico para poder cumplir con los objetivos y lograr la satisfacción de los clientes turistas. Se presenta en este trabajo como propuesta el Modelo de Gestión El criterio de las 6 llaves, aplicable a la administración de la Hostal Casa Lloret, el mismo que plantea una administración a través de acciones reales, realizables, económicamente viables, en la que juega un rol muy importante el líder, que debe asumir su gestión con una nueva mentalidad, contando con la colaboración de un equipo humano como punto clave de su gestión y teniendo como objetivo la satisfacción del cliente. Para una aplicación exitosa de este modelo se elaboró adicionalmente un Manual de Funciones para el personal operativo de la hostal en el que se detalla las funciones y el perfil adecuado para el cargo.

Palabras clave: Turismo.- Hotelería.- Hostales.- Gestión administrativa.- Modelo de Gestión.- Satisfacción del cliente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

Cuenca the Cultural Heritage of Humanity is one of the prettiest cities in Ecuador. It is settled as a national touristic destination and also as an international one. Therefore, the hospitality service in the city is one of the most important elements used to bring tourism the quality it deserves. So, hostelry necessary has to go through a permanent process of faster innovations. In this context first class hotels are considered the most valued hospitality choice for the tourist, due to its service, location and prices which are very low cost.

This lodging industry is presented in a very competitive scenery which requires the implementation of a dynamic management model that make the company to accomplish their objectives and to reach the satisfaction of tourists.

Then, in this project is presented the following proposal: Management Model, the standard of the 6 keys applied to the management of the hostel Casa Lloret. The content of the model settles a management through real examples, makeable and economically viable. And, here the leader plays a very important role, who has to assume his charge with a cleared mentality, having the participation of its human team which is the key of the hotelier management and being focused on the customer satisfaction.

To make a successful application of this management model previously had been created a Function Manual for the general staff of the hostel in which is detailed the accurate profile and the functions of each employee of the company.

Keywords: Tourism.- Hostel.- Management.- Services.- Hospitality.- Tourists.- Manual.- Project.- Staff.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	II
INDICE DE GRÁFICOS.....	VI
DEDICATORIA.....	X
AGRADECIMIENTO.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I.....	13
Oferta Hostelera en la ciudad de Cuenca.....	13
1.1 La Hostelería: Características.	13
1.2 El valor del turismo dentro de la actividad Hostelera.	15
1.3 El Turismo y la economía ecuatoriana.	17
1.4 El Turismo y la inversión privada.	18
1.5 El turismo en la ciudad de Cuenca.	20
1.5.1 Atractivos turísticos del Centro Histórico de Cuenca.....	20
1.5.2 Reconocimientos internacionales de la ciudad de Cuenca.	38
1.5.3 Actividad turística en Cuenca.....	42
1.5.4 Promoción del Turismo en Ecuador y Cuenca.	45
1.5.5 Turismo y Hotelería en Cuenca.....	49
1.6 Historia de la Hotelería en Cuenca.	50
1.7 Herramientas y Modelos de Gestión en Hostelería.	52
1.7.1 Análisis Modal de Fallos y Efectos AMFE.	53



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.7.2 El Cuadro de Mando Integral - BALANCED SCORECARD: BSC.	53
1.8 Calidad ofertada y la satisfacción del visitante.	57
1.9 Hostales en el mundo: Inglaterra y España.	60
1.10 Principales problemas en Hostelería	63
CAPÍTULO II	68
Modelo de gestión administrativa, operativa, y de implementación de servicios. ..	68
2.1 Gestión Administrativa de un hotel	68
2.1.2 Herramientas de gestión administrativa actuales	69
2.2 Parámetros y estándares de calidad en la hospitalidad	88
2.3 Hostales Rentables.....	92
2.4 Modelos de Operación exitosos.....	94
2.5 Servicios tercerizados en hotelería.....	96
2.6 Soluciones para la gestión Hotelera	97
CAPÍTULO III	101
Propuesta: El criterio de las 6 Llaves como Modelo de Gestión del Hostal Casa Lloret Bed & Breakfast.	101
3.1 Contextualización	102
3.2 Visión, Misión y valores de la hostel Casa Lloret.....	105
3.3 Organización de la Hostal.....	107
3.3.1 Detalle de la organización interna de la Hostal Casa Lloret.	110
3.3.2 Problemática	112
3.4 Propuesta de Modelo de Gestión	124
3.4.1 Llave Liderazgo	125



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.4.2 Llave Estrategia.....	126
3.4.3 Llave Recursos Humanos	127
3.4.4 Llave Gestión Operativa	140
3.4.5 Llave Cliente.....	141
3.4.6 Llave Resultados.....	144
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES.....	153
BIBLIOGRAFÍA.....	156
A N E X O S.....	160



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Catedral de la Inmaculada Concepción	21
Ilustración 2 Parque Abdón Calderón	22
Ilustración 3 Alcaldía de Cuenca.....	23
Ilustración 4 Corte de Justicia	24
Ilustración 5 Colegio Benigno Malo.....	25
Ilustración 6 Museo De Artes Populares CIDAP	26
Ilustración 7 Plaza de las flores	27
Ilustración 8 El Barranco	28
Ilustración 9 Parque arqueológico Pumapungo	29
Ilustración 10 El pase del Niño viajero	30
Ilustración 11 Corpus Christi o Septenario.....	31
Ilustración 12 El carnaval Cuencano.....	32
Ilustración 13 La cerámica en Cuenca.....	34
Ilustración 14 La textilería en Cuenca.....	35
Ilustración 15 La joyería en Cuenca.....	36
Ilustración 16 Paja toquilla Cuencana.....	37
Ilustración 17 Gestión de procesos hoteleros	73
Ilustración 18 Templo Griego de la Gestión Hotelera	80
Ilustración 19 Entrada Hostal Casa Lloret.....	102
Ilustración 20 Vista general Casa Lloret	102
Ilustración 21 Organigrama Hostal Casa Lloret	109
Ilustración 22 Pastel gráfico 1	114
Ilustración 23 Pastel gráfico 2	115
Ilustración 24 Pastel gráfico 3.....	116
Ilustración 25 Pastel gráfico 4.....	117
Ilustración 26 Pastel gráfico 5.....	118



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ilustración 27 Pastel gráfico 6	119
Ilustración 28 Pastel gráfico 7	120
Ilustración 29 Pastel gráfico 8	121
Ilustración 30 Pastel gráfico 9	122
Ilustración 31 Pastel gráfico 10	123
Ilustración 32 Organigrama Ideal de Gestión.....	131



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Juan Jairo Jiménez Bonilla, autor de la tesis "Propuesta de opciones de manejo administrativo, operativo y de servicios para los hostales de primera categoría; caso práctico: Hostal Casa Lloret, en la ciudad de Cuenca.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 04 de Enero de 2016.

Juan Jairo Jiménez Bonilla

C.I: 0104117403



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Juan Jairo Jiménez Bonilla, autor de la tesis "Propuesta de opciones de manejo administrativo, operativo y de servicios para los hostales de primera categoría; caso práctico: Hostal Casa Lloret, en la ciudad de Cuenca.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciado en Hotelería. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 04 de Enero de 2016.

Juan Jairo Jiménez Bonilla

C.I: 0104117403



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

A quién dedico:

De inicio mi mayor dedicatoria es para Dios quién me ha permitido la vida.

Se convertiría en un tema muy extenso que la memoria tal vez no permitiría recordar nombrar a cada persona e institución en cada paso; sin embargo me permito realzar aquella importancia y apoyo durante este camino que han permitido el surgir de una persona y sus sueños.

Agradezco inmensamente el apoyo de docentes y administrativos de la facultad de Ciencias de la Hospitalidad que formaron parte de un aprendizaje diario por alcanzar la excelencia y llevar a cabo la culminación académica necesaria y gratificante que permitirá una siguiente etapa profesional óptima.

A mis Padres Vinicio y Janneth, a mi Abuela Rosita, a mis hermanos Pedro y Camila por convertirse en el aliento de la perseverancia, apoyo y compromiso; ya que en base a su consejo y accionar permitieron en mi persona practicar la mayor dedicación, responsabilidad y consecución de lo planteado académicamente.

Gracias por la enseñanza en pro de mi desarrollo, la dedicatoria entera es para cada uno de Ustedes.

Atentamente; Jairo Jiménez.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

Considero ineludible el deber de expresar y dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a las instituciones y personas que de una u otra forma contribuyeron con sus experiencias y enseñanzas para la culminación de esta monografía.

A la CARRERA DE HOTELERÍA, de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, y a su personal docente y administrativo por los conocimientos transmitidos durante todos los años de una apasionante carrera, personal con calidad y calidez de gente que me permitieron un ambiente propicio para mi desarrollo académico en el más amplio sentido, me permito llamarlos amigos y agradecerles con sinceridad.

Al establecimiento Hostal Casa Lloret B & B por conceder tiempo y apertura valiosos siendo parte de esta propuesta de gestión.

De manera especial, otorgo mi agradecimiento al Dr. Mateo Estrella Durán, Asesor técnico del rectorado, docente de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad y Director de la presente investigación por su apoyo oportuno y conocimientos transmitidos que han propiciado en mi correcto desarrollo académico.

No cabe duda, que cada uno de los consejos, el apoyo y el tiempo de aquellas personas e instituciones que se involucraron en el trabajo han sido indispensables. Así mismo, el aporte de mi familia lo recalco y agradezco de gran manera.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

La Propuesta de opciones de manejo Administrativo, Operativo y de Servicios para los Hostales de Primera Categoría cobra importancia en la actualidad en que Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad una de las ciudades más bellas del Ecuador, se consolida como destino turístico a nivel nacional e internacional, situación que precisa que el sector de la hotelería, al constituirse en un elemento fundamental para el turismo tanto nacional como extranjero, se vea inmersa en un proceso de innovaciones rápidas y permanentes para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes.

En nuestra ciudad las hostales de primera categoría se constituyen en la alternativa de hospedaje más viable para el turista ,puesto que ofrecen servicios e instalaciones de calidad a precios económicos, considerando además que este sector de alojamiento se desarrolla en un escenario muy competitivo, y las hostales que deseen destacar tendrán que estar a la vanguardia precisan mantener un modelo de gestión dinámico para poder cumplir con los objetivos y lograr la satisfacción de los clientes turistas.

En este contexto la Hostal Casa Lloret Bed & Breakfast a pesar de su corta trayectoria se ha constituido en uno de los establecimientos de mayor reconocimiento en el área hotelera gracias a la dinamia de sus propietarios que la han convertido en un lugar muy especial donde los huéspedes se sienten como en su propia casa, un lugar donde prima la calidez la amabilidad y la espontaneidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Luego de un análisis de las principales modelos de gestión en el área hotelera se plantea como propuesta dentro del presente trabajo el Modelo de Gestión El criterio de las 6 llaves, este modelo plantea una administración a través de acciones reales, realizables, económicamente viables, en la que juega un rol muy importante el líder, que debe asumir su gestión con una nueva mentalidad que le permita poner en marcha las decisiones adoptadas y responder por las consecuencias, contando con la colaboración de un equipo humano como punto clave de su gestión y teniendo como objetivo la satisfacción del cliente.

Consideramos que el Modelo de Gestión El Criterio de las 6 llaves como modalidad de administración para la Hostal Casa Lloret Bed & Breakfast y otros establecimientos de esta categoría en la ciudad de Cuenca por presentar características factibles de implementación, además hemos creído conveniente para complementar la propuesta la elaboración de un manual de funciones y un correcto diseño de perfiles del talento humano con las competencias laborales necesarias para desarrollar con éxito la misión y objetivos del establecimiento, buscando siempre un servicio de calidad y la satisfacción del cliente.

El presente trabajo está estructurado en tres capítulos, en el primero se realiza un análisis de la oferta hostelera en la ciudad de Cuenca enfocando al turismo como elemento fundamental de la actividad hotelera, se prioriza los atractivos turísticos de la ciudad, se relaciona la calidad ofertada y la satisfacción del cliente, además de precisar los problemas que enfrenta la actividad la hostelera en la ciudad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El segundo capítulo se enfoca al análisis de los principales modelos de gestión administrativa en el área hotelera, las herramientas de gestión administrativa actuales; los parámetros y estándares de calidad hospitalaria, tomando como ejemplo los modelos de operación exitosos, incluyendo las soluciones para la gestión hotelera.

En el tercer capítulo presentamos la propuesta de aplicación del Modelo de gestión El Criterio de las 6 llaves en la Hostal Casa Lloret, el mismo que se complementa para su aplicación con la elaboración de un Manual de Funciones que detalla el perfil adecuado para el personal que labora en el área hotelera, finalmente establecemos las respectivas conclusiones y recomendaciones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I

OFERTA HOSTELERA EN LA CIUDAD DE CUENCA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO I

Oferta Hostelera en la ciudad de Cuenca.

1.1 La Hostelería: Características.

La hostelería es considerada una actividad productiva, encargada de proporcionar servicios de alojamiento, de comida y de bebida; las actividades que se realizan dentro de ella se distribuyen de la siguiente forma: actividades de alojamiento, que incluyen hoteles, hostales pensiones, moteles, apartamentos en régimen hotelero, etc.; actividades de restaurantes, cafeterías y actividades de comida y bebida, que incluye cafés y bares.

Se pueden destacar como principales características de esta actividad económica las siguientes:

- Presenta una alta heterogeneidad: explicada en razón de que está conformada por sectores de distinta naturaleza, en los que se establecen diferencias en los bienes y servicios que prestan, pudiéndose observar la coexistencia de diferentes modelos de negocios, por ejemplo pequeñas empresas familiares, cadenas de hoteles y restaurantes, franquicias, etc.; que cuentan con diferentes modelos de gestión.
- Se caracterizan por su estructura empresarial: se destacan los empresarios autónomos y pequeñas empresas familiares, que coexisten con hoteles y restaurantes modernos.
- Tienen gran importancia económica dentro de la producción nacional, pues es un sector muy activo que incide positivamente tanto en el empleo como en la economía en general.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La generación de empleo: Con referencia a esta característica, en nuestro país, el alojamiento es el eje fundamental de la oferta turística que va de la mano con la generación de empleo en las diversas áreas de la hotelería, es así que los empleos directos registrados en la industria turística se incrementaron en el 34,75% durante el período 2007-2011, al pasar de 75.198 a 101.329 personas contratadas. (Guerrero)
- La hotelería recibe el impacto de la situación económica, social y política del país.
- Ofrece un producto/servicio que se consume en el lugar de producción.
- El control de calidad es ex post, si se considera que un turista vuelve y recomienda a otro, si está satisfecho del servicio recibido.
- Demanda de personal calificado para operar las 24 horas del día, durante los 365 días del año.
- Provoca un encuentro inmediato entre productor y consumidor.

Se puede deducir de lo anteriormente expresado que, el sector de la hostelería, al constituirse en un elemento fundamental para el turista tanto nacional como extranjero, necesita de innovaciones rápidas y permanentes para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, debe adaptarse a los cambios, presentar una constante modernización, e innovación de sus servicios para poder brindar un servicio de calidad a los turistas, acordes a estándares de reconocimiento internacional, considerando que dentro de esta actividad se vende el servicio, no la habitación, se vende confort, seguridad, amabilidad, entre otros y se enfoca en dar satisfacción al cliente asegurando su fidelidad y continuidad al



UNIVERSIDAD DE CUENCA

hotel donde se hospede.

1.2 El valor del turismo dentro de la actividad Hostelera.

Se debe considerar que el alojamiento es el eje fundamental de la oferta turística, por lo tanto, la hostelería en la ciudad de Cuenca se encuentra fundamentalmente relacionada con la actividad turística que se desarrolla en nuestro país.

Dentro de la presente investigación es preciso que partamos de la conceptualización de turismo: Según la Organización Mundial del Turismo OMT:

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. (Organización Mundial del Turismo)

Por otra parte en el glosario de términos de una encuesta realizada a empleados y usuarios de hoteles por parte de la Universidad Francisco Gavidia de San Salvador encontramos que el turismo es definido etimológicamente como: “de la palabra latina “tomus” que quiere decir vuelta o movimiento. Es la naturaleza del Ser Humano a cambiar de sitio para beneficiarse de las bondades de otros lugares distintos de aquel donde usualmente vive y descansa en ambiente agradable, para esparcimiento y recreación.” (Universidad Francisco Gavidia)

Las dos definiciones coinciden en cuanto a la relación del turismo con el movimiento de personas desde su lugar habitual de residencia hacia otro destino elegido, por diferentes motivos, y las actividades que realizan en los mismos por



UNIVERSIDAD DE CUENCA

periodos de tiempos consecutivos inferiores a un año.

En el Ecuador se puede observar que la actividad turística, ha tenido en los últimos años un incremento notable: de acuerdo a datos de la Calificadora de Riesgos PACIFIC CREDIT RATING en su informe de noviembre del 2014 “Ecuador Sector Hotelero” a nuestro país ingresaron 127.562 turistas extranjeros, frente a 112.061 turistas que llegaron en el 2013, lo que representa un 14% de crecimiento ; el 45% de llegadas de extranjeros al país por vía aérea, se registran en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, que corresponde a la Jefatura Provincial de Migración de Pichincha ; el 22% se registra en el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, que corresponde la Jefatura Provincial de Migración del Guayas, en tanto que el 27% lo hicieron por vía terrestre, principalmente por las Jefaturas de Migración de las provincias de Carchi y el Oro.

En lo que respecta a la ciudad de Cuenca una publicación de diario El Mercurio del 15 de Abril del 2014 recoge estadísticas de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, su presidenta Gladys Eljuri afirma:

“En los últimos cinco años la afluencia de turistas a la ciudad creció en 276 %: si hasta el 2008 Cuenca tenía una afluencia de 300.000 turistas entre nacionales y extranjeros, las últimas cifras revelan que 610.000 turistas nacionales y 220.000 turistas extranjeros, es decir 830.000 turistas en total, vistan anualmente la ciudad. “Quiere decir que hemos crecido más que la media de crecimiento del mismo Ecuador, gracias a la promoción que se ha dado (El Mercurio, 2A)”

De acuerdo a información que maneja el Ministerio de Turismo, Cuenca es visitada por 215.000 personas extranjeras y 600.000 nacionales anualmente; julio, agosto, septiembre y noviembre son los meses con mayor registro de visitas.

Como se puede apreciar, es evidente que el turismo en el Ecuador y en nuestra ciudad mantiene una espiral de crecimiento notable, teniendo como base



UNIVERSIDAD DE CUENCA

fundamental la oferta hotelera de calidad que se brinda a los turistas.

1.3 El Turismo y la economía ecuatoriana.

En los actuales momentos el turismo tiene una importancia fundamental en la economía del país, es considerado como un área estratégica; en criterio de la Ministra de Turismo Sandra Naranjo, el turismo se constituye en la cuarta fuente de ingresos no petroleros, y es uno de los principales ejes para la transformación de la matriz productiva, generando el 5% de empleos en el país, y representa el 5,3% del producto interno bruto PIB". (Naranjo)

De acuerdo a datos extraídos de la página del Ministerio de Turismo publicados en enero del 2015, al Ecuador llegaron 1.557.006 turistas en el año 2014; el 67% de ellos llegaron por vía aérea, y un 29% por vía terrestre; en cuanto a la procedencia de los turistas el 58% procedían de América del Sur, Central y del Caribe; 16% de visitantes procedían del mercado europeo, generaron en el país 1.086,5 millones de dólares por concepto de turismo. (Mintur)

En criterio de Andrea Guerrero en el Informe Sectorial Ecuador de la Calificadora de Riesgos PACIFIC CREDIT RATING:

“El ingreso de divisas por concepto de turismo para el año 2013 ascendió un monto de US\$ 1.251 millones registrando un crecimiento de 20,4% en comparación al año 2012 (US\$ 1.083,7 millones). Por actividad económica, el turismo se ubicó en una cuarta posición después del Banano y Plátano, Camarón y otros elaborados productos marítimos en el año 2013, según el registro de ingresos por divisas por exportación de productos principales del país.” (Guerrero)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Dentro de este enfoque del turismo en la economía del país, siguiendo con el enfoque económico del informe de Andrea Guerrero, el sector Hotelero en el Ecuador ha mantenido una notable participación en la economía ecuatoriana pues, el alojamiento como eje fundamental de la oferta turística es fuente de generación de empleo en las diversas áreas de la hotelería, notándose que los empleos directos registrados en la industria turística se incrementaron en el 34,75% durante el período 2007-2011, al pasar de 75.198 a 101.329 personas contratadas.

El aporte a la economía del país por parte del sector hotelero cuencano se tradujo en la apertura de nuevos hoteles que marcan este crecimiento, según Juan Pablo Vanegas, de la Asociación de Hoteleros del Azuay:

“ en el último año se abrieron más de 20 hoteles nuevos, en sectores como El Estadio y Centro Histórico, hoteles de tres y cuatro estrellas, siendo indispensable la instalación de un hotel cinco estrellas para otro tipo de turismo, como el de convenciones; del 2009 al 2013, la planta hotelera creció en un 25 %, este incremento según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, permitió que si 3.000 personas laboraban en el sector, hoy sean 8.000 las que se ocupan en estas plazas de trabajo.”
(El Mercurio, 3A)

Cabe anotar que el proceso de dolarización adoptado en nuestro país, influyó en la aparición de un creciente número de establecimientos hoteleros, restaurantes y servicios pasando de 724 en el año 2000 a 1.013 en el 2010 con un crecimiento promedio anual de 3,37%, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

1.4 El Turismo y la inversión privada.

El incremento del movimiento turístico en Ecuador, a la par del desarrollo hotelero ha motivado que varias cadenas internacionales e inversionistas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

nacionales le apuesten a Ecuador como un destino privilegiado para construir o administrar un hotel y brindar a los huéspedes el mejor de los servicios.

De acuerdo a la información que nos trae el Grupo de Comunicación Especializado en Información Turística Profesional HOSTELTUR, empresarios turísticos privados invertirán en infraestructura hotelera en Ecuador en los próximos seis años US\$ 2.160 millones de dólares. La inversión destaca la construcción de los siguientes hoteles en la provincia de Guayas: Karibao: US \$700 millones; Las Olas: US \$ 500 millones; Swisshotel: US \$ 75 millones. En la provincia de Pichincha Torres Elite, con un costo de US\$ 250 millones; por su parte en las islas Galápagos se construirá el hotel San Juanito con un costo de US\$100 millones.

Otro hito de la inversión privada es la construcción del complejo hotelero Wyndham Gran Cándor en Tababela, a pocos minutos del aeropuerto de Quito, con un costo de US\$ 17 millones de dólares, el cual será financiado por el Consorcio Nobis.

En la ciudad de Cuenca, un grupo de empresarios locales asociados a la firma Sheraton, franquicia perteneciente a la cadena mundial de GHL Hoteles, inició en la ciudad la construcción de un hotel 5 Estrellas de la referida marca, en la zona adjunta al Centro Comercial Mall del Río; la Inmobiliaria Piedra Huasi, del cuencano Grupo Gerardo Ortiz, entró en fideicomiso con otros empresarios, y aportó con el terreno (3.500 metros cuadrados) para este hotel.

Se puede deducir que la inversión privada encuentra en las ciudades del Ecuador ejes dinamizadores de la economía y la inversión, reconociendo en la hotelería su rol fundamental dentro de este proceso.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.5 El turismo en la ciudad de Cuenca.

La ciudad de Cuenca, cuyo nombre oficial es “Santa Ana de los Ríos de Cuenca” geográficamente está ubicada en la parte sur de la Sierra ecuatoriana, a una altitud de 2.535 msnm, asentada en un bello entorno natural donde se conjugan, montañas, ríos y lagunas, pobladas de una infinita diversidad de flora y fauna.

Pero lo que más caracteriza a Cuenca es su Centro Histórico, el área más antigua de la ciudad, se extiende entre las colinas de Cullca y el Barranco del Tomebamba (Norte-Sur); y de Oeste-Este, entre los templos de El Corazón de Jesús y San Blas, ocupando un área de casi 200 hectáreas; diseñado en forma cuadrangular, presenta calles adoquinadas, barrios coloniales, plazas y parques tradicionales museos, iglesias, vestigios arqueológicos, que se han conservado a lo largo del tiempo, y en medio de ello Cuenca presenta la vida de su gente, sus tradiciones, su artesanía, su gastronomía, que la convierten en destino turístico tanto nacional como internacional.

1.5.1 Atractivos turísticos del Centro Histórico de Cuenca.

Se reseñarán a continuación los íconos más representativos del centro histórico, algunos de ellos incluidos dentro de la emisión de sellos postales “7 maravillas de Cuenca”.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

LA CATEDRAL DE LA INMACULADA CONCEPCIÓN



Ilustración 1 Catedral de la Inmaculada Concepción

Autor: Ministerio de Cultura y Patrimonio

Fuente: <https://www.flickr.com/photos/45327620@N05/4283416287>

Fecha: 26 nov 2004

Templo de dimensiones colosales, símbolo de la ciudad, sus planos fueron elaborados por el hermano redentorista alemán Juan Bautista Stiehle, su construcción empezó en el año de 1885, y se prolongó por casi cien años. Esta edificación combina varios estilos arquitectónicos, predominando el románico en su forma general; el gótico en los tres grandes rosetones, ventanas, los torreones y los vitrales de los muros; renacentista está representado principalmente por las tres grandes cúpulas cubiertas con azulejos de Checoslovaquia y el estilo barroco en las columnas salomónicas, el baldaquino ubicado en el centro, completamente cubierto con pan de oro.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

PARQUE ABDÓN CALDERÓN



Ilustración 2 Parque Abdón Calderón

Autor: Al Bourassa

Fuente: <http://images.fineartamerica.com/images-medium-large-5/aerial-view-of-parque-calderon-in-cuenca-ecuador-al-bourassa.jpg>

Fecha: 20 jun 2014

Se constituye en el centro y corazón de Cuenca, en la época de la fundación de la ciudad funcionó como plaza central, cercada y se cerraba por las noches, originalmente se la denominaba con el nombre de Plaza Vargas Torres, su remodelación se produce en la década de 1940-1950 convirtiéndolo en plaza abierta al público.

En el centro del parque se destaca la estatua de Abdón Calderón, héroe cuencano de la independencia, a su alrededor están ocho pinos araucarias traídos desde Chile y sembrados por el propio presidente Luis Cordero.

Se puede observar a su alrededor construcciones de diferentes estilos como la catedral Vieja de estilo colonial; la Corte de Justicia de estilo neoclásico francés y sobre todo la monumental Catedral de la Inmaculada Concepción que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

combina diferentes estilos como el gótico, románico, renacentista y barroco.

LA ALCALDÍA DE CUENCA



Ilustración 3 Alcaldía de Cuenca

Autor: La vuelta al mundo en 80 semanas

Fuente: <https://vueltaalmundoen80semanas.files.wordpress.com/2012/06/alcaldc3ada-de-cuenca.jpg>

Fecha: 03 jun 2012

Constituye una joya arquitectónica construida en 1923, tiene un estilo ecléctico del período neoclásico, con influencia de arquitectura francesa y plateresca, su fachada está hecha de mármol de colores miel y rosa y mantiene un balcón vistoso de manera circular desde donde se originan seis columnas muy grandes.

En este edificio funcionó el Banco del Azuay hasta 1999, época en que la Municipalidad de Cuenca lo adquirió, restaurándolo y adaptándolo para el funcionamiento de la alcaldía. En su planta baja se realizan exposiciones de muestras artísticas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CORTE DE JUSTICIA



Ilustración 4 Corte de Justicia

Autor: El Mercurio

Fuente: <http://www.elmercurio.com.ec/thumbs/685x340xS//wp-content/uploads/2015/05/3-5B-2col-archivo.jpg>

Fecha: 17 may 2015

Este imponente edificio fue construido en mármol y ladrillo traído de Sayausí y el Tejar, los materiales para el acabado de la misma fueron importados de Europa, originalmente destinado para el funcionamiento de la Universidad de Cuenca, diseñado con un amplio patio central rodeado de cuatro pisos en los cuales se ubicaron sus aulas. En 1949 fue adquirido por la Corte Superior de Justicia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

COLEGIO BENIGNO MALO



Ilustración 5 Colegio Benigno Malo

Autor: Fundación Municipal Bienal de Cuenca

Fuente: [http://universes-in-](http://universes-in-universe.org/var/storage/images/media/images/biennials/cuenca/2014/tour/32_colegio/2508566-1-eng-GB/32_colegio.jpg)

[universe.org/var/storage/images/media/images/biennials/cuenca/2014/tour/32_colegio/2508566-1-eng-GB/32_colegio.jpg](http://universes-in-universe.org/var/storage/images/media/images/biennials/cuenca/2014/tour/32_colegio/2508566-1-eng-GB/32_colegio.jpg)

Fecha: 27 jun 2014

Este edificio de estilo neoclásico francés fue diseñado por el arquitecto quiteño Luis Felipe Donoso, su construcción se inició en 1923, concluyéndose la obra en 1938. Predominan en su estructura exterior el empleo de ladrillo y madera en su interior en el tumbado, puertas, pisos, gradas y pasamanos. Destaca en la parte frontal tres cúpulas y en los costados, dos pequeñas. Para pasar de una cúpula a otra hay corredores desde los que se puede contemplar a Cuenca. En la actualidad funciona en este edificio el Colegio Benigno Malo.

MUSEO DE ARTES POPULARES LATINOAMERICANO CIDAP



Ilustración 6 Museo De Artes Populares CIDAP
Autor: Doodlecafe.

Fuente:

http://www.doodlecafe.com/photos/2014_ecuador/30_ecuador/0505_cuenca/cuenca_downtown/20140505170737-Museum_of_CIDAP.jpg

Fecha: sfe.

Este museo está ubicado en la calle Hermano Miguel y la Escalinata, se abrió como una iniciativa latinoamericana, a través de la OEA, para promover el arte y su extensión hacia las sociedades locales. En 1975 se propone a Cuenca como sede de estas actividades, a través de un centro permanente, estableciéndose en ese mismo año el Centro de Artes Populares Interamericano; en el año 2004 se crea el museo de dicha organización, el mismo que en la actualidad posee cerca de 7.000 piezas de colección, que comprenden artesanías de varios puntos de la geografía latinoamericana.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

PLAZA DE LAS FLORES



Ilustración 7 Plaza de las flores

Autor: Ecuavisa canal del Ecuador

Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/fiestas-cuenca/45052-cuenca-destino-ecuatoriano-predilecto-cultura-aventura>

Fecha: 02 nov 2013

Está ubicada en el corazón del centro histórico de la ciudad de Cuenca considerada la **NÚMERO UNO DE 10 MERCADOS DE FLORES AL AIRE LIBRE DEL MUNDO**, en el artículo “Outdoor Flower Markets” de la revista internacional National Geographic, sustentan la denominación la variedad de flores y plantas que en conjunto conforman una explosión de color y aroma, junto con la calidez de atención que reciben sus visitantes.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

EL BARRANCO



Ilustración 8 El Barranco

Autor: Ombretta Di Dio

Fuente: http://www.huffingtonpost.com/ombretta-di-dio/moving-to-cuenca-ecuador_b_3461993.html

Fecha: 21 jun 2013

El Barranco es el símbolo de naturaleza y arquitectura de estilo clásico republicano, representa uno de los mejores lugares turísticos de la zona patrimonial. Esta zona es el límite natural entre la parte antigua y la parte nueva de la ciudad. Se encuentra ubicado junto al río Tomebamba, desde Todos Santos hasta El Vado. Podemos encontrar varias construcciones emblemáticas como la Casa de Los Arcos, el Puente Centenario, Las Escalinatas, Puente Juana de Oro.

PARQUE ARQUEOLÓGICO DE PUMAPUNGO



Ilustración 9 Parque arqueológico Pumapungo
Autor: Robert Gibson Z.

Fuente: http://www.robertgibsonz.com/photos/albums/uploads/_DSC0187.jpg

Fecha: sfe

Pumapungo parque arqueológico de Cuenca, levantado a finales del siglo XV, actualmente se pueden encontrar los cimientos de los cuarteles y edificios que formaron parte de la ciudad de Tomebamba. Las ruinas están conformadas por terrazas escalonadas, donde se cultivaban productos relacionados con el culto al Sol y se representaba la ascensión espiritual de los incas. En la parte inferior de Pumapungo, se puede observar la entrada a un túnel de más de treinta metros de largo que sirvió de mausoleo y que simbolizaba el mundo subterráneo, hogar de las wacas y los espíritus de los antepasados. Además se pueden observar estructuras que conforman un gran canal de riego y un baño ritual que se destinaba a la purificación de los cuerpos.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fiestas Tradicionales de Cuenca.

EL PASE DEL NIÑO VIAJERO



Ilustración 10 El pase del Niño viajero

Autor: Sandra Ochoa

Fuente:

http://www.eluniverso.com/sites/default/files/styles/nota_ampliada_normal_foto/public/fotos/2014/12/vye09ds141214photo01.jpg

Fecha: 14 dic 2014

El Pase del Niño Viajero es una expresión de fe de los cuencanos, se realiza cada 24 de diciembre, la imagen del Niño Viajero es trasladada desde el Templo del Corazón de Jesús en medio de una procesión de carros alegóricos, caballos, improvisados coches con gente disfrazada de ángeles, reyes magos, San José, la Virgen María, pastores, españoles, cholas cuencanas, gitanos, mayorales, papás Noel, componen la procesión fieles de Azuay, de otras

UNIVERSIDAD DE CUENCA

ciudades y migrantes, que vienen a venerar y agradecer a la imagen por los favores recibidos. Los carros alegóricos van cargados y adornados de caramelos y alimentos como ofrendas simbólicas para el Niño Jesús. Esta procesión dura aproximadamente 6 horas acompañan la procesión bandas de pueblo y mariachis. Al finalizar el colorido desfile, la imagen regresa al templo de El Carmen, donde se realiza una celebración religiosa.

EL CORPUS CHRISTI, O SEPTENARIO



Ilustración 11 Corpus Christi o Septenario

Autor: Andrea Salamea

Fuente: <http://tinyurl.com/c9468ss>

Fecha: 22 jun 2011

El Corpus Christi es la fiesta en honor al Santísimo, o Jesús Sacramentado instaurada en 1557 se la comenzó a llamar “Fiesta de la ciudad”, la tradición consiste en festejar por siete días en los permanece expuesta dentro de la Catedral la Custodia, por las noches en el parque Calderón se realiza un

UNIVERSIDAD DE CUENCA

despliegue de fuegos pirotécnicos, teniendo como punto central la quema de castillos con formas alusivas a la celebración; los gastos tanto de la celebración religiosa como del derroche de pirotecnia está a cargo de numerosas familias, instituciones y empresas públicas o privadas, que año a año ofrecen su contribución para dar continuidad a esta tradición. Otro componente esencial de esta festividad, son los famosos “dulces de corpus”, que se expenden en numerosos puestos alrededor del parque durante el Septenario.

EL CARNAVAL CUENCANO



Ilustración 12 El carnaval Cuencano

Autor: Xavier Caivinagua

Fuente:

http://www.elcomercio.com/files/image_video/uploads/2015/02/13/54de7ecba8ca4.jpg

Fecha: 12 feb 2015

En Cuenca la fiesta del Carnaval presenta características únicas, la celebración se inicia dos semanas antes con el famoso “Jueves de compadres y Comadres” que tiene la finalidad de estrechar lazos de amistad, por lo general se elige compadres y comadres de acuerdo al grado de parentesco o de amistad, la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

persona elegida es obsequiada con una "guagua" de pan, envuelta a la manera tradicional, en forma de tamal, en una bandeja con pétalos de flores y algún "agrado" que podían ser dulces, huevos, etc. Los elegidos por su parte para agradecer esta elección, brindan a sus visitantes una copa de la deliciosa "mistela" y ofrecen asistir a las fiestas del carnaval en casa de quienes habían solicitado como compadres o comadres.

Otro de los atractivos del Carnaval cuencano es la comida que en forma abundante es preparada con anticipación y degustada durante los tres días que dura la fiesta, entre los principales destaca el "mote pata" que incluye en su preparación mote pelado, carne de cerdo, tocino y longaniza, guisados con pepa de zambo. También son muy apreciados el pan de casa, acompañado de dulce de higo, durazno o membrillo.

En cuanto al juego, lo que más se observa es el juego con agua, que culmina en un entusiasta baile intercalado por un delicioso canelazo para quitar el frío.

LAS ARTESANÍAS EN CUENCA

Las artesanías representan para Cuenca un signo distintivo, de su patrimonio intangible, en ellas se halla presente el valor de su creatividad de sus habitantes, plasmadas en múltiples y coloridas formas entre las que se destacan:

La Cerámica en Cuenca



Ilustración 13 La cerámica en Cuenca

Autor: Lineida Castillo

Fuente: <http://www.elcomercio.com/actualidad/cuenca-artesantias-plaza-rotary-ecuador.html>

Fecha: 25 sep 2014

La cerámica en la ciudad de Cuenca y en la provincia del Azuay es el resultado de un mestizaje que combina técnicas aborígenes y españolas, teniendo como producto piezas muy bellas tanto por su originalidad como calidad, emplean técnicas como el moldeado a mano, los moldeadores y el torno, que incluye la cocción en horno y el vidriado o barnizado. En la actualidad existe en Cuenca una producción industrial de la cerámica aplicada a construcciones destacándose tejas, baldosas y recubrimientos, muy apreciados dentro y fuera del país.

La Textilería en Cuenca



Ilustración 14 La textilería en Cuenca
Autor: Revista Cuenca Ilustre Ecuador

Fuente: <https://patomiller.wordpress.com/category/artesano-sr-jose-jimenez-macanas/>
Fecha: 29 oct 2008

El arte de los tejidos tiene una gran tradición en Cuenca, con un aporte significativo de Cañaris e Incas llaman mucho la atención las vestimentas típicas, en especial de las mujeres: polleras, chales, blusas, bolsicones, en lana, algodón o terciopelo que presentan bordados multicolores de estilo folklórico tradicional, con dibujos como flores, pétalos y hojas, acompañados de mullos y lentejuelas, bien sea realizados a mano o en la actualidad a máquina. Los tejidos más apreciados por turistas nacionales como extranjeros, son los paños o chales denominados “macanas”, elaborados con la técnica del “ikat” en la zona de Gualaceo y Bullcay.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Joyería Cuencana



Ilustración 15 La joyería en Cuenca

Autor: Transportes Azuay

Fuente: http://www.transportesazuay.com/?page_id=259

Fecha: sfe

El arte de la joyería cuencana es considerada como una de las mejores del país, por su calidad, creatividad y buen gusto, la producción dentro de esta artesanía incluye aretes, anillos, broches, brazaletes, colgantes y cadenas en plata, oro y otros materiales. En los diseños se puede observar la influencia del arte precolombino y colonial, existiendo en la actualidad motivos contemporáneos de todo tipo. Las joyas pueden ir adornadas por piedras preciosas. Una de las técnicas empleadas por la joyería cuencana es la filigrana con la que se elaboran las tradicionales “candongas”, que son los aretes usados por las cholas cuencanas dentro de su vestimenta festiva.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

La artesanía de Paja Toquilla Cuencana



Ilustración 16 Paja toquilla Cuencana

Autor: La Gaceta Ecuatoriana

Fuente: <http://www.lagacetaecuadoriana.com/turismo/2258/>

Fecha: 7 nov 2012

El tejido de la paja toquilla para la elaboración de sombreros y múltiples artesanías como adornos, cestos, bolsos, carteras y demás, es una de las actividades de mayor tradición en la región de Cuenca y el Azuay, como una fuente importante de ingresos para múltiples familias, llegando a desarrollarse así una importante industria de exportación.

El sombrero de paja toquilla es reconocido mundialmente como un producto de alta calidad y ha llegado a ser sinónimo de elegancia y distinción. En la actualidad se lo exporta a países en América, Europa, Asia, África y Oceanía, en donde los sombreros más finos pueden llegar a ser vendidos en precios que superan los dos mil dólares.

Otras artesanías que también son expresión del espíritu creativo de los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cuencanos son: la hojalatería, que emplea para sus creaciones hoja de lata, en objetos de uso doméstico; la herrería que utilizando platina, varilla y hierro, elaboran todo tipo de herramientas para la agricultura adornos de casa y complementos de construcciones; la carpintería artesanía muy extendida en Cuenca, donde en pequeños talleres se fabrican muebles, complementos de construcción en madera y todo tipo de utensilios de cocina tallados a mano.

1.5.2 Reconocimientos internacionales de la ciudad de Cuenca.

Por sus características especiales la ciudad de Cuenca ha obtenido los siguientes reconocimientos a nivel internacional: (Miller, Reconocimientos Internacionales de Cuenca)

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura UNESCO el **PRIMERO DE ENERO DE 1999** la designa como **PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD**, se la inscribe en la lista de Bienes Patrimoniales de la Humanidad el 1 de diciembre de 1999; luego de cumplir entre otros los siguientes requisitos:

- *Testimoniar un importante intercambio de valores humanos a lo largo de un período de tiempo o dentro de un área cultural del mundo, en el desarrollo de la arquitectura o tecnología, artes monumentales, urbanismo o diseño paisajístico.*
- *Ofrecer un ejemplo eminente de un tipo de edificio, conjunto arquitectónico, tecnológico o paisaje, que ilustre una etapa significativa de la historia humana.*
- *Estar directa o tangiblemente asociado con eventos o tradiciones vivas, con ideas o con creencias, con trabajos artísticos y literarios de destacada significación universal. (El comité considera que este criterio debe estar preferentemente acompañado de otros criterios.)*



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUESTO NÚMERO 49 ENTRE LOS DESTINOS HISTÓRICOS MÁS IMPORTANTES A NIVEL MUNDIAL

En el año **2008** la **Revista National Geographic Traveller**, especializada en turismo y viajes en una edición especial publica el resultado de un proyecto que evaluó bajo múltiples parámetros el estado de conservación y el valor turístico de los destinos históricos más importantes a nivel mundial. Colocando a la ciudad de Cuenca en el **PUESTO NÚMERO 49** de esta distinción, considerando el estado de conservación de su Centro Histórico, su belleza paisajística y la accesibilidad turística que presenta.

DESTINO NUMERO UNO PARA VISITA Y ESTADÍA EN LATINOAMERICA

En el **2008**, Cuenca fue designada con esta distinción por la revista semanal alemana **Stern Magazine**; se tomaron en cuenta factores como grado de conservación del destino, costo de vida, accesibilidad a servicios, belleza paisajística, clima y vida cultural.

DESTINO NÚMERO UNO PARA JUBILADOS NORTEAMERICANOS,

Esta designación de la **Revista International Living** recae sobre Cuenca en los años **2009, 2010, 2011 y 2013**, luego de un amplio estudio que encontró que la ciudad de Cuenca se brinda una buena calidad de vida a los jubilados de acuerdo a 8 categorías rigurosamente evaluadas: bienes raíces, beneficios especiales para retirados, costo de vida, facilidad de integración, entretenimiento y amenidades, servicios de salud, infraestructura para retirados y clima.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUESTO NÚMERO 10 DE CIUDADES A CONOCER

En el año **2010** la Guía de viajes y turismo **Lonely Planet**, en su lista de los “diez imprescindibles” mejores países, regiones y ciudades en el mundo, que considera deben ser visitados por los turistas, colocó a Cuenca en el honroso puesto número 10.

CUENCA: PUESTO NUMERO 21 ENTRE LOS DESTINOS SELECCIONADOS POR LOS VIAJEROS EN LATINOAMERICA:

En el año **2012 Trip Advisor** la mayor web de viajes del mundo, en base a las impresiones, comentarios y recomendaciones de los usuarios sobre las diferentes ciudades visitadas en los cinco continentes, colocó a Cuenca en el puesto 21 de preferencias.

PREMIO “JEAN PAUL-L’ALLIER” ORGANIZACIÓN DE CIUDADES DEL PATRIMONIO MUNDIAL (OCPM)

En el año **2013 la OCPM**, convirtió a Cuenca en la primera ciudad latinoamericana en ser premiada por sus iniciativas y proyectos de conservación de su Patrimonio, relieves el Proyecto Integral en el Barranco de Cuenca, que consta del mejoramiento del Paseo Tres de Noviembre, Parque de la Madre, Escalinata y la Pasarela frente a la Universidad de Cuenca.

DESTINO NÚMERO UNO ENTRE LAS MEJORES CIUDADES DEL FUTURO EN CUANTO COSTO BENEFICIO

En los años **2013-2014 Foreign Direct Investment Magazine**, revista que se publica en idioma inglés dirigida a profesionales de inversión de las empresas y de activos transfronterizos en todo el mundo realizó un ranking de las mejores ciudades para inversión en el futuro en cuanto a costo beneficio. Cuenca alcanzó



UNIVERSIDAD DE CUENCA

la máxima puntuación para inversión de capitales de acuerdo a estándares internacionales en las áreas evaluadas en ciudades de tres regiones: Globales, América Latina y República Mexicana.

CUENCA MEJOR DESTINO DE AVENTURA A NIVEL MUNDIAL REVISTA OUTSIDE-TRAVEL AWARDS.

Outside Travel Awards, es una revista de viajes y turismo de EEUU, especializada en estilo de vida activo, designó a Cuenca en el año 2014, como el mejor destino para aventura a nivel mundial, los parámetros que se tomaron en cuenta específicamente para la categoría de “Mejor Destino de Aventura” fueron la diversidad de actividades de aventura disponibles, junto con la belleza de los paisajes, la interacción con la cultura local y la experiencia y conocimiento de los guías.

PLAZA DE LA FLORES, PRIMER LUGAR ENTRE LOS 10 MEJORES MERCADOS DE FLORES AL AIRE LIBRE DEL MUNDO: NATIONAL GEOGRAPHIC

En el año 2014, la revista internacional National Geographic, coloca a la tradicional Plaza de las Flores, ubicada junto a la Iglesia del Carmen, en el **PRIMER LUGAR ENTRE LOS 10 MEJORES MERCADOS DE FLORES AL AIRE LIBRE DEL MUNDO**, considera, que esta plaza es el símbolo de la ciudad de Cuenca, en razón de que es un mercado al aire libre, que se abre diariamente, oferta una inmensa variedad de flores, plantas ornamentales, arreglos vistosos, destaca la publicación que en este sitio se puede observar conjuntamente la Catedral de la Inmaculada símbolo de la ciudad de Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.5.3 Actividad turística en Cuenca

En la actualidad la ciudad de Cuenca por su historia, cultura y tradición presenta a los turistas una oportunidad para realizar diferentes tipos de actividades; Tania Marcela Solís, en su tesis “El turismo urbano en la ciudad de Cuenca” (Solís) enfoca el turismo en la ciudad desde los siguientes tipos:

- Turismo Cultural
- Turismo de Negocios
- Turismo Recreativo o de Compras
- Turismo de Tercera Edad
- Turismo Religioso
- Turismo Deportivo
- Turismo de aventura

En esta clasificación, la autora considera como punto central de su clasificación las actividades que desarrollan los turistas en su visita a la ciudad, resaltando que las mismas se encuentran interrelacionadas.

Turismo Cultural.

La ciudad de Cuenca con su rica herencia cultural expresada en su historia, sus fiestas tradicionales, y sus expresiones materiales como museos, barrios tradicionales, monumentos, iglesias, mercados artesanales, su arquitectura, ruinas arqueológicas, se constituyen en una poderosa motivación los turistas extranjeros como nacionales, a la hora de visitar la ciudad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Turismo de Negocios.

Cuenca se proyecta en la actualidad como un mercado prometedor en el área de negocios, propiciando visitas especiales en función de convenciones, congresos, exposiciones, ferias etc. la ciudad además cuenta con la infraestructura apropiada para tal efecto.

Turismo recreativo o de compras.

La inigualable tradición artística de Cuenca apreciada por propios y extraños representa un poderoso atractivo para los turistas, joyas, artesanías, ropa con diseños especiales, sombreros de paja toquilla las mismas que son expuestas en mercados abiertos o determinados almacenes de fácil accesibilidad. En cuanto a diversiones los turistas pueden encontrar en una Guía turística de Cuenca y sus alrededores toda una gama de espectáculos a los que pueden acceder.

Turismo de la Tercera Edad.

Según un estudio realizado por la encuestadora turística Travel-in, la mayoría de turistas que visitan Ecuador son de la tercera edad: 60% sobrepasa los 65 años, mientras que tan solo un 10% son jóvenes. (Explored)

Turismo Religioso.

El turismo religioso en la ciudad de Cuenca se constituye en una expresión de la fe religiosa cristiana de la ciudad que atrae a miles de feligreses en especial durante la Semana Santa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Turismo Deportivo.

Dentro del Turismo Deportivo en la ciudad de Cuenca la figura de Jefferson Pérez, atleta Olímpico de renombre mundial emerge como su máximo impulsador, su empresa *JP SPORT MARKETING* y con el apoyo de varias instituciones públicas y privadas organiza eventos deportivos como el *Festival Atlético Internacional "Fundación de Cuenca 15k"*, que cada año cuenta con un mayor número de atletas participantes, tanto nacionales como internacionales.

Estos y otros eventos deportivos significan para la ciudad de Cuenca un aporte para el turismo nacional y extranjero, puesto que además de disfrutar de las fiestas cuencanas, tienen los turistas una oportunidad de involucrarse en prácticas deportivas divertidas y saludables.

Además se debe acotar que Cuenca cuenta con un clima ideal y altura para desarrollar múltiples disciplinas deportivas, e infraestructura apropiada para la práctica de las mismas como el Coliseo Mayor de Deportes, piscina olímpica canchas, pistas de bicigrós, estadio de fútbol, pista atlética, entre otros.

Turismo de Aventura.

La especial topografía del paisaje cuencano y sus alrededores, son apropiadas para que los turistas extranjeros y nacionales practiquen deportes de aventura como: Canopy, o deslizamiento en cables en lugares de altura, en Cuenca se lo realiza en el sector de Bibín (vía a Ricaurte).

Escalada: deporte que cada día crece en la ciudad de Cuenca se lo practica en zona del Cajas, y Sayausí, se ofrece a los turistas equipo adecuado y guías profesionales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Barranquismo: “Deporte de montaña que consiste descender por el cauce de un río, generalmente de curso alto a través de los obstáculos que la erosión del agua ha ido formando. En Cuenca se lo practica en el sector de Río Amarillo” (Guía Turística de Cuenca y sus alrededores)

Puenting: Esta actividad deportiva se la práctica principalmente los fines de semana en el puente denominado La Unión que se encuentra en la carretera que conduce a la parroquia de San Bartolomé; consiste en saltar desde el lado de un puente con el extremo de una cuerda atado al otro lado, generando un movimiento pendular por debajo de la estructura.

Parapente: Es un deporte que permite volar sobre varios lugares de altura, puede ser practicado por personas sin experiencia, guiados por profesionales que proporcionan las seguridades del caso.

1.5.4 Promoción del Turismo en Ecuador y Cuenca.

A nivel de nuestro país, la Calificadora de Riesgos Pacific Credit Rating S.A en su informe afirma que, una de las estrategias de MINTUR es impulsar el desarrollo turístico de las ciudades a través de las cadenas hoteles, restaurantes, teatros, museos, sala de espectáculos, desarrollos inmobiliarios, a fin de que las ciudades se tornen más atractivas al visitante nacional y extranjero.

A partir del año 2012, el Gobierno, a través de la banca pública, comenzó con el impulso al sector turístico con planes de financiamiento con el propósito de incrementar las inversiones en las actividades de alojamientos, alimentos y bebidas, agencias de viajes y transportes.

Por otra parte, la Corporación Financiera Nacional (CFN) mantiene un



UNIVERSIDAD DE CUENCA

departamento de asesoría de turismo cuyo objetivo es estimular inversión rentable en el sector como un factor de desarrollo y crecimiento económico.

El gobierno nacional para este año, a través del Ministerio de Turismo se encuentra promoviendo en articulación con los hoteles paquetes turísticos para su comercialización a nivel nacional.

Otra estrategia realizada por el gobierno ecuatoriano para promocionar el turismo, es la campaña digital a través de Facebook, Twitter, Google, YouTube. “All you need is Ecuador”, la cual comenzó el 01 de abril de 2014 en 19 ciudades del mundo con miras a posicionar al Ecuador como destino turístico de clase mundial, esta campaña digital alcanzó, 446.719.028 millones de impactos de interactividad en el mundo, desde su histórico lanzamiento.

En la segunda fase esta campaña a partir de octubre del 2014 se promociona al Ecuador como un destino de clase mundial, en medios televisivos y digitales de Estados Unidos, Canadá, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil y México; manteniéndose en Europa la campaña digital a través de Facebook, Twitter, Google, YouTube.

Además la oferta turística se promociona en portales web de turismo con alto impacto global como Trip Advisor, Mashable y Travelocity.

Cabe anotar que en el año 2014 los destinos ecuatorianos y las empresas turísticas del Ecuador recibieron varios reconocimientos a nivel internacional, que destacan la actividad turística en el mismo:

- Ecuador mejor Destino Verde del Mundo.
- Quito Destino Líder de Sudamérica.
- FinchBay Eco Hotel galardonado como Mejor Hotel Verde del Mundo.
- Pacari gana 14 premios en los International Chocolate Awards.
- Cuenca, Mejor Destino de Aventura.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Mejor Tren de Lujo Líder de Suramérica.
- The New York Times declaró a Ecuador como un paraíso por descubrir.

Con respecto a la promoción del turismo en Cuenca, Patricio Miller, presidente de la Cámara de Turismo del Azuay, afirma:

“el incremento del turismo en la ciudad de Cuenca, se debe, en gran parte, a la promoción de la ciudad hecha por la Municipalidad y la Fundación Turismo para Cuenca. Los mercados a donde apuntan los sectores turísticos locales para captar visitantes nacionales son: Quito, Guayas, El Oro, Loja. Mientras que el mercado internacional se lo capta a través de las ferias internacionales a donde asisten junto con el Ministerio de Turismo, tales como la World Travel Market, de Londres; la Fitur, en España, ferias de Berlín y encuentros similares en Brasil y Centroamérica.(El Mercurio, 5B)

Ampliando este comentario: La Feria Internacional de Turismo de España FITUR, es un evento realizado en la ciudad de Madrid en enero del 2014, en la que la Fundación presentó una vitrina de productos y servicios turísticos de la ciudad al mercado internacional. Entre los logros alcanzados se encuentra, el haber pactado con la TV española un documental sobre Ecuador, siendo Cuenca un destino relevante.

En el mes de febrero del 2014, con el objetivo de mantener la posición de Cuenca en mercados de Estados Unidos y Canadá como el mejor lugar para jubilados, la Fundación participó en la Feria – Conferencia: Fast Track Ecuador: Lifestyle Opportunity 2014. Se presentaron stands sobre modus vivendi en Ecuador, y sobre todo en Cuenca, y los servicios a los que pueden acceder los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

jubilados.

En junio del 2014, la Fundación participa en el Workshop: Viaja Primero Ecuador, organizado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, con la finalidad de generar paquetes turísticos para ser ofertados en puntos estratégicos de las principales ciudades del país, para el efecto se entregó material promocional de los atractivos turísticos de la ciudad que se exhiben mediante un video en los principales puntos de venta.

En nuestra ciudad, como se puede observar, la Fundación Turismo para Cuenca se constituye en el organismo que permanentemente trabaja con el objetivo de posesionar a Cuenca como destino tanto nacional como internacional.

En la actualidad la Fundación Turismo para Cuenca conjuntamente con Correos del Ecuador y la Asociación Filatélica Austral Ecuatoriana colaboraron con el Municipio de Cuenca en la emisión postal de “7 maravillas de Cuenca” que captan edificaciones de riqueza arquitectónica y herencia cultural son íconos representativos de la ciudad.

Las 7 maravillas propuestas en imágenes fotográficas son:

Sello postal 1: El Barranco del río Tomebamba.

Sello postal 2: La Alcaldía.

Sello postal 3: El colegio Benigno Malo.

Sello postal 4: El Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares, CIDAP.

Sello postal 5: La Catedral de la Inmaculada Concepción o conocida como la Catedral Nueva.

Sello postal 6: Corte Provincial de Justicia del Azuay.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sello postal 7: La Plaza de las Flores.

Cabe destacar que mediante esta exposición existe una conexión de real impacto en la actividad turística que involucra la actividad turística y hotelera; cada una de estas maravillas cuencanas captadas en fotografía se concentran en el núcleo urbano de la ciudad motivo por el cual el turista se permitirá visitar cada uno de estos lugares prefiriendo cercanía y facilidad de transporte para llegar a cada uno de estos lugares emblemáticos que se convierten en un atractivo turístico excepcional en la Ciudad de Cuenca.

Mediante las gestiones de posicionamiento que se promueven en la ciudad, cada una de las áreas que comprenden el Turismo y la Hotelería se verán desarrolladas a corto, mediano y largo plazo.

1.5.5 Turismo y Hotelería en Cuenca

La hotelería es la rama del turismo que presta el servicio del alojamiento al turista, se define a la hotelería como: “El conjunto de todos aquellos establecimiento comerciales que de forma profesional y habitual, prestan servicios de hospedaje y restauración, ya sean en habitaciones o apartamentos.” (Navarro)

El sector hotelero está compuesto por una gran cantidad de empresas que brindan servicios de hospedaje y múltiples otros servicios a particulares, empresas y otros demandantes; en la industria hotelera se vende el servicio, no la habitación, se vende confort, seguridad, amabilidad, entre otros y se enfoca en dar satisfacción al cliente asegurando su fidelidad y continuidad al hotel donde se hospede.

En los últimos años, los hoteles en Ecuador se han incrementado debido al



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mayor movimiento turístico y el aumento en la capacidad de gasto de las personas, por esta razón varias cadenas internacionales e inversionistas nacionales le han apostado a Ecuador como un destino privilegiado para construir o administrar un hotel y brindar a los huéspedes el mejor de los servicios.

1.6 Historia de la Hotelería en Cuenca

En la ciudad de Cuenca la actividad hotelera está fuertemente ligada al turismo, en los últimos tres años se abrieron 10 nuevos hoteles en la ciudad, según información de la Fundación de Turismo, existiendo actualmente 135 hoteles con 2.757 habitaciones y con una capacidad de 5.703 plazas para los turistas. (Exploret)

En la historia de la hotelería en la ciudad de Cuenca encontramos que La Casa de las Posadas aparece desde 1912 dentro de un sistema formal de prestación de servicios de alojamiento, estos se promocionaban en el diario local El Tren; al respecto Daniela Armijos (2010) informa: *“Las instalaciones de esta posada, como su anuncio lo indica eran más dirigidas para viajeros de los cantones, en su mayoría comerciantes y a más de ello el cobro del hospedaje era de un sucre la noche, que para la época representaba un costo módico.”* (Armijos)

La autora antes citada presenta la siguiente cronología de la historia de la hotelería cuencana:

En el año de 1920, se crea en la ciudad el primer hotel cuencano denominado Hotel Royal, ubicado entre las calles Luis Cordero entre la Simón Bolívar y Gran Colombia, se trata de una propiedad de 3 pisos, en cuya primera planta, en la fachada se observa la placa que dice: *“Aquí funcionó el primer hotel de la ciudad de*



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuenca, en el año 1920 con el nombre de HOTEL ROYAL, cuyo gestor fue el Sr. Miguel Deidan Aramudi.” Esta placa fue otorgada por la Cámara de Turismo del Azuay, bajo la presidencia de la señora Irma Ugalde, en el año 2007.

En 1924 en el inmueble ubicado en la esquina de las calles Gran Colombia y Luis Cordero, de propiedad del Sr. José María Montesinos, se inaugura el Hotel Patria, que funcionó hasta 1950, en que fue cerrado, y sus instalaciones se arrendaron para vivienda.

En 1935, se inauguró en el antiguo edificio del Banco La Previsora, ubicado entre las calles Gran Colombia y Benigno Malo el Hotel Crespo, que funcionó durante pocos años en estas instalaciones, hasta que se trasladó a su actual lugar, a orillas del río Tomebamba. Con el traslado, se abrió en esta edificación, el Hotel Internacional que desde 1950 hasta 1953, fue considerado el mejor hotel de Cuenca.

En 1943 se reinaugura el Hotel Crespo, de propiedad de la familia Crespo – Heredia, hotel vanguardista por la múltiples innovaciones que presentaba.

Para la década de los años 50, llega a la ciudad un europeo Henry Kooperman quien con sus ideas mejoraría la hotelería en Cuenca, crea el Hotel Magestic, en el año de 1959.

En el año 1980, se inaugura el Hotel Cuenca; es en esta década en la que los empresarios cuencanos Sr. Guillermo Vásquez y Salvador Pacheco Mora invirtieron en la creación del Hotel “El Dorado”. Pocos años después se creó el Hotel La Laguna, hoy conocido como Oro Verde, que proyectan a Cuenca como una ciudad que empezaba a ver su futuro en negocios como el de la Hotelería.

De acuerdo a la Fundación de Turismo, la nueva tendencia, en el ámbito hotelero, consiste en la adecuación de casas patrimoniales, ubicadas en el centro



UNIVERSIDAD DE CUENCA

histórico, para convertirlas en lugares de alojamiento, ejemplo de ello son La Casa San Rafael, ubicada en la calle Simón Bolívar y Mariano Cueva de estilo colonial; el hostel Morenica del Rosario ubicado frente a la iglesia de Santo Domingo.

Es preciso mencionar que en este punto de desarrollo hotelero, surgen varias inquietudes en base a la gestión de esta industria en la ciudad, aspectos administrativos, operativos y de servicios tercerizados son aquellos de los cuales toman mano propietarios, administradores y empleados para llevar a cabo la actividad hospitalaria en dónde existió la visión emprendedora.

Se pone de moda desde entonces el término “empírico” en alusión a las actividades realizadas sin conocimiento previo técnico o científico de quién/quienes las realicen; desde entonces ya se podían remarcar necesidades notorias en cuanto a una gestión administrativa, operativa y de servicios en cuanto a Hotelería se refiere.

1.7 Herramientas y Modelos de Gestión en Hostelería.

Partimos del hecho de que gestión en hostelería debe estar centrada en un modelo de calidad que va dirigido hacia los clientes como también a la calidad del servicio prestado.

Desde este punto de vista, la calidad debe ser considerada como la medida por la cual el establecimiento satisface las necesidades y expectativas de los clientes turistas, debiendo recordar que un establecimiento hotelero vende un servicio, de allí que la gestión hotelera asegura que los servicios que brinda sean percibidos por todos los clientes conforme a los que los pueda satisfacer.

El objetivo de toda gestión hotelera es sin duda, poder cumplir con la exigencia de la mayoría de los clientes turistas, por lo que necesitan un modelo de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

gestión para llevar a cabo esta meta fundamental.

Para enfocar el Modelo de gestión Hotelera dentro de estándares de un servicio de calidad, debemos de considerar que la Organización Internacional para la Normalización ISO ha desarrollado y actualizado periódicamente un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad.

Desde este punto de vista, la Norma ISO 9001 en su versión 2008, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Hugo González, Director de Estudio y Consultoría de Calidad y Gestión en Argentina, nos presenta las herramientas necesarias para llevar a la práctica una gestión de calidad orientada a la satisfacción del cliente:

1.7.1 Análisis Modal de Fallos y Efectos AMFE.

Es una herramienta que permite identificar las variables significativas de un proceso o producto para poder establecer las acciones correctivas necesarias, con lo que se previenen los posibles fallos y se evita que lleguen al cliente productos defectuosos. Por tanto, la metodología AMFE está orientada a maximizar la satisfacción del cliente gracias a la eliminación o minimización de posibles problemas.

1.7.2 El Cuadro de Mando Integral - BALANCED SCORECARD: BSC.

Esta técnica fue desarrollada por los profesores Kaplan y Norton en 1992, se caracteriza por medir los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa. Otra característica es que permite que exista



UNIVERSIDAD DE CUENCA

comunicación entre los gerentes y los empleados de la empresa y ayuda a entender cómo y en qué medida estos últimos impactan en los resultados del negocio. Esta técnica vincula cuatro procesos: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional.

1 Benchmarking.

Hace referencia a un proceso continuo que consiste en comparar y medir los procesos internos de una organización con los de otra con mejores resultados. Es una herramienta para mejorar las prácticas de un negocio y, por ende, su competitividad.

2 Brainstorming.

Esta técnica también es conocida como “Tormenta de Ideas” es aplicada en trabajo de grupos, con la que se pretende obtener el mayor número de ideas a cuestiones planteadas, aprovechando la capacidad creativa de las personas. Las ideas que surgen de estas reuniones deben ser estructuradas y analizadas a posteriori utilizando otras herramientas de mejora. Esta técnica requiere del cumplimiento de cuatro requisitos: que el número de participantes oscile entre 3 y 8; que la cuestión planteada sea conocida y comprendida por todos; que todas las sugerencias se anoten, y que todos los participantes tengan las mismas oportunidades para expresarse.

3 Círculos de Calidad.

Es un grupo reducido de empleados de una organización que se reúnen voluntaria y periódicamente para detectar los errores que se producen en la empresa, analizarlos y buscar las soluciones apropiadas a los problemas que surgen en su área de trabajo, con el objetivo de mejorar, ya sea productos o



UNIVERSIDAD DE CUENCA

procesos.

Esta técnica implica cuatro subprocesos: 1) Identificar los problemas, analizar las técnicas necesarias para mejorar la calidad y la productividad y diseñar soluciones; 2) Explicar la solución propuesta por el grupo; 3) Ejecución de la solución por parte de la organización; 4) Evaluar el éxito de la propuesta por parte del Círculo y de la organización.

4 Diagrama de Flujo.

Esta técnica es muy eficaz para describir gráficamente tanto el funcionamiento como la estructura de los procesos y/o sistemas de una organización, sus fases y relaciones entre sus componentes, ofreciendo una visión global de todos ellos. Permite identificar claramente un proceso, describiendo la trayectoria que sigue un producto, o servicio, así como las personas o recursos que lo constituyen.

5 Diagrama de Causa- Efecto (ISHIKAWA).

Es una herramienta que posibilita ilustrar gráficamente las relaciones entre un efecto (resultado) y sus causas (factores), ayudando a identificar, clasificar y evidenciar posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Las ventajas que esta técnica ofrece son: 1) Permite concentrarse en el contenido del problema; 2) Estimula la participación de cada integrante del grupo que aporta con sus conocimientos sobre el proceso.

6 Diagrama de Pareto.

Es una técnica a base de un sencillo y gráfico método de análisis que permite determinar la causa clave de un problema, aislándola de otras de menor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

importancia, y contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas comparándolas con diagramas de distintos momentos. El Diagrama de Pareto puede utilizarse para investigar tanto efectos como causas.

7 Histogramas.

Son conocidos también como diagramas de distribución de frecuencias. Consisten en representaciones gráficas de una distribución de frecuencias de una variable continua por medio de barras verticales, cada una de las cuales refleja un intervalo. Se utilizan para evaluar la eficacia de las medidas de mejora implantadas o para comprobar el grado de cumplimiento de las especificaciones de los límites, determinados en los resultados de los procesos.

8 Despliegue Funcional de la Calidad (QFD).

QFD, es una metodología que permite identificar y trasladar la información obtenida del cliente y convertirla en requisito del producto. Las expectativas del cliente serán las que marquen todo el proceso creativo. Esta metodología enlaza las tareas de las distintas áreas de la empresa implicadas en el ciclo productivo; las capacidades y conocimientos de cada una de ellas se coordinan para lograr la mejor interpretación de las exigencias del cliente y el producto.

9 Seis Sigma.

Es una técnica de calidad que nació a mediados de los años 80 en EE.UU. como una iniciativa de la firma Motorola para hacer frente a la competencia de la industria japonesa.

Se trata de una metodología que permite una reducción drástica de los defectos en el producto a través del seguimiento diario de todas las actividades de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

la empresa, que permite minimizar sus desperdicios e incrementar la satisfacción de los clientes. Básicamente consiste en un proceso de hacerse preguntas cuyas respuestas, tangibles y cuantificables, producirán al final unos resultados rentables.

1.8 Calidad ofertada y la satisfacción del visitante.

Analizando la posición que la Organización Mundial del Turismo sostiene, encontramos que debe existir un compromiso de todas las organizaciones y personas que prestan servicios turísticos de promocionar la calidad a través de sus actuaciones, de ello depende que todo funcione armónicamente, con el objetivo de proporcionar respuestas a las necesidades y demandas de los turistas, de cuya satisfacción dependerá un posible retorno y la recomendación de nuestra organización.

La calidad del servicio está relacionada con el mejoramiento de procesos en todas las áreas para obtener mejores resultados, situación que redundará en mejorar la imagen de la organización, por lo tanto es una responsabilidad de todos los prestadores de servicios de turismo hacer que la calidad de los servicios se vuelva algo implícito teniendo presente que en el área de hotelería existen gran variedad de ofertas y destinos altamente competitivos que pueden atraer a nuestros clientes y fidelizarlos.

La satisfacción de los turistas con relación a un producto turístico está directamente relacionada a la calidad del mismo, dado que los turistas en la actualidad son cada vez más experimentados y exigentes, esperando siempre una relación calidad- precio cada vez más satisfactoria.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La calidad dentro de la competitividad del sector de la hotelería debe ser considerada no solamente como un elemento que le posibilite una diferenciación, frente a la competencia, sino además como un instrumento que les posibilite la permanencia en este mercado.

Con respecto a la calidad de los servicios turísticos el Ministerio de Turismo informa que conjuntamente con el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN firmaron en marzo del año 2013 un convenio interinstitucional de cooperación con la finalidad de buscar normas que eleven la calidad de los servicios turísticos en los ámbitos de hotelería, playas y seguridad turística, este convenio tendrá una duración de 4 años; la finalidad del convenio es establecer 200 normas que buscan fortalecer la calidad de servicios hoteleros, la higiene en las playas, y la seguridad en el turismo de aventura.

Cabe anotar que en nuestro país se aplican la serie de Normas ISO 9000 dentro de la gestión de las empresas, algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad como es el caso de la ISO 9001, 9002, 9003 y otras dan una guía para ayudar en la implementación de un sistema de calidad en las empresas u organizaciones.

De acuerdo a los objetivos de las normas ISO, éstas proporcionan elementos a una organización para que pueda lograr la calidad del producto o servicio, enfocada en la satisfacción de las necesidades del cliente, tratando al mismo tiempo de reducir costos de calidad, aumentar la productividad y sobresalir frente a la competencia.

Al respecto, los autores (Gándara, FRAIS y ALÉN) en un artículo titulado:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hoteles sostenibles para destinos sostenibles: La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad, presentado ante el XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresas) 2007, hacen referencia a la afirmación de Kotler, Bowen y Makens (1997-641) quienes sostienen que:

“para atraer a los turistas los destinos deben responder a las necesidades turísticas básicas de costo, comodidad y conveniencia. Los turistas como otros consumidores, comparan los costos con los beneficios que ofrecen los destinos turísticos específicos, es decir, comparan la inversión de tiempo, esfuerzo y recursos con una retribución razonable en educación, experiencia, diversión, descanso y recuerdos. La comodidad tiene varios significados en las decisiones turísticas: el tiempo requerido para transportarse del aeropuerto al alojamiento, las barreras del idioma, aspectos sanitarios y de limpieza, accesos a sitios de interés y necesidades especiales (atención a ancianos, discapacitados y niños, servicio dietético, médico, servicio de fax y comunicaciones y alquiler de automóviles). La oportunidad abarca los factores de riesgo en el viaje...”

Se puede deducir de lo citado anteriormente, que los destinos turísticos deben considerar en sus ofertas ventajas y facilidades a los turistas, en razón de que éstos realizan una detallada evaluación de los aspectos de costo, comodidad y conveniencia, además en este proceso deben tener presente que la calidad y el precio del alojamiento juegan un papel muy importante en las decisiones de los turistas al momento de seleccionar el alojamiento.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.9 Hostales en el mundo: Inglaterra y España.

Para analizar los hostales en el mundo en el contexto de este trabajo de grado, tomaremos como referencias de este tipo de alojamientos en los países de España e Inglaterra, debido a que ambas realidades presentan importantes características que alimentarán la discusión de lo que se presentará a continuación.

Debiendo acotar que a nivel mundial se le considera como alojamiento barato, aunque se establece una diferencia entre hostel y hotel, considerando que este último suele ser ocupado por jóvenes y estudiantes que pueden dormir compartiendo la habitación sin conocer a los compañeros de cuarto.

1.4.1 Hostales en España.

Los hostales en España tienen significado propio, se trata de alojamientos que ofrecen habitaciones privadas, similares a un hotel, pero de categoría inferior, a un precio económico. Se ofrecen servicios, como limpieza diaria, 24 horas, Internet gratuito, toallas y sábanas en la habitación, atención personalizada, climatización en las habitaciones, caja de seguridad, TV plana en HD, lavandería, etc.

El servicio ofertado por los Hostales es de calidad, superando a veces por las características de las instalaciones o servicio de limpieza a muchos hoteles, sin embargo mantienen la categoría de hostales por la dimensión de las habitaciones, la falta de un servicio básico como es un ascensor o por formar parte de un edificio y no ser dueño de la totalidad de éste.

Este tipo de alojamiento en los lugares turísticos españoles es muy común, se lo puede encontrar en la mayoría de plazas y calles, pudiendo el turista elegir



UNIVERSIDAD DE CUENCA

entre varias alternativas; generalmente las reservaciones se realizan vía on-line, en la actualidad algunos hostales ofrecen servicios adicionales como desayunos, incluso comidas y cenas.

También pueden ofrecer otras atenciones como información turística, venta de billetes para excursiones, reservas en otros establecimientos, recomendaciones, servicio de traslado al y desde el aeropuerto o central de autobuses etc.

1.4.2 Los Hostels españoles.

Los hostels o albergues, son alojamientos baratos que ofertan habitaciones compartidas con literas, y baño compartido, pueden albergar de 12 a 14 personas por habitación, aunque en la actualidad una de las tendencias generales más claras es hacia habitaciones más privadas de cuatro, seis o máximo ocho personas, y en suite -con el baño dentro de la habitación.

Los hostels o albergues en España, han evolucionado mucho en los últimos años, esta situación responde a las necesidades de un cliente, mayoritariamente joven, que busca un alojamiento barato pero con la máxima comodidad, pues forma parte de su experiencia de viaje; se puede observar que el joven con mochila a la espalda y una guía en la mano, que emprendió su viaje y busca alojamiento, hoy se presenta con una maleta con ruedas y está permanentemente conectado a internet mediante su teléfono o tablet y que tiene más información de la ciudad que visita que el propio recepcionista.

Frente a esta realidad los hostels españoles han entrado en una etapa de modernización, bajo la tendencia mundial de ofrecer servicios e instalaciones de calidad a precios económicos, que implica ofrecer a sus clientes: localización,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

limpieza y seguridad en el edificio; excelente, amigable y cordial atención al huésped, atención al cliente 24 horas en recepción en tres idiomas, conexión a internet así como Wi-fi en zonas comunes en forma gratuita, y la posibilidad de cocinar sus propios alimentos; además de ofrecer habitaciones privadas para grupos familiares.

1.4.3 Los Hostels en Inglaterra.

Manteniendo las mismas características de alojamientos económicos de calidad, los Hostels en Inglaterra, ocupan edificios muchos de cuales han sido adaptados para esta finalidad, en su localización se prioriza la cercanía a la ciudad, escenarios deportivos, estaciones del metro etc.; ofrecen servicios de habitaciones compartidas que disponen de conexión Wi-Fi gratuita, servicio de lavandería, ropa de cama y acceso a baños con agua caliente disponible las 24 horas.

Otros servicios que se ofrecen en estos establecimientos son: una cafetería con un menú variado, con nevera y microondas de uso común disponibles durante ciertas horas del día, y cocina común. Se provee de atención las 24 horas del día, previa recepción confirmada.

Mediante este previo análisis de la hostelería en diferentes lugares del mundo se pueden concluir varios aspectos de los cuales recibir lo positivo para lograr aplicarlo en el presente estudio. La tendencia del tipo de turista que hoy en día se mantiene a nivel global permite un acceso casi ilimitado a información de relevante de destinos de visita por los cuales el mismo opte, es por eso que la innovación y mayor competencia en la gestión hotelera demandan mayor dedicación y grado de implicación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Conocer la modalidad de operación que mantiene el modelo Español e Inglés en cuanto a hostelería se refiere, nos permite comparar, diferenciar y establecer semejanzas entre distintas culturas como la Sudamericana y en este caso más específico la hostelería de la ciudad de Cuenca, vale rescatar el modelo de gestión de oferta vía masiva(web) en cuanto a difusión se refiere, así también optar por el ejemplo de procurar la mejorar en la oferta de servicios y por último hacer hincapié en las competencias profesionales que hacen falta aplicarlas en nuestra localidad y con esto brindar calidad; para lograr este mayor enfoque es preciso modificar la mentalidad del empirismo y empezar a plantear competencias profesionales controladas, manuales de funciones específicos y modelos de gestión válidos para beneficio de la industria, aspectos que en el presente estudio se desarrollaran a posterior.

1.10 Principales problemas en Hostelería

A nivel general en nuestro país, de acuerdo al informe de la Calificadora de Riesgos Pacific Credit Rating S.A. (2014) existen dos clases de factores que afectan al sector hotelero:

Factores intrínsecos: Se identifican como factores intrínsecos, aquellos propios del negocio entre ellos se puede citar:

- Disponibilidad y demanda de habitaciones en los hoteles.
- La preferencia por determinados destinos y los cambios en los hábitos de viaje.
- Los impuestos y normativas que influyan, determinen y regulen el empleo, salarios, precios, costes, medio ambiente, costes del petróleo y derivados y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

otros gastos que puedan condicionar los viajes de clientes o disminuir la frecuencia de vuelos, la suspensión de ferias internacionales del sector turístico y hotelero ya que estas impulsan el turismo hacia nuestro país.

- La competencia hotelera que busca diferenciarse uno del otro con la calidad en sus servicios y productos hoteleros y así mantener a sus clientes actuales y atraer nuevos.

Factores exógenos: Factores que provienen del entorno, se pueden citar: los desastres naturales, enfermedades contagiosas (epidemias), actos terroristas y guerras que podrían reducir la demanda de alojamiento e incluso en casos extremos el cierre de los hoteles, ya que habría un declive en la frecuencia de los viajes.

En la ciudad de Cuenca la problemática que enfrenta el sector hotelero, en especial de los hostales además de los factores citados anteriormente reúne ciertas características especiales que a continuación se puntualizan:

- Existe un bajo índice de reservaciones para fechas y eventos especiales, a pesar de que la oferta de hostales de primera categoría por sí solas representan un atractivo sin rival, por su estilo patrimonial, sus rincones históricos, habitaciones confortables, suites y más lujos.
- Las bajas ocupaciones en distintos meses del año se logran identificar como un problema de visión limitada la cual no genera una difusión y promoción correcta en temporadas de bajo movimiento turístico, mediante una gestión adecuada se podría aplacar meses de bajo ingreso con un “colchón de ingresos” previo en los meses determinados como temporadas altas, con esto se lograría equiparar la baja rentabilidad anual; la regulación tarifaria es la característica a la que se podría apuntalar para lograr un mejor provecho del producto ofertado y así erradicar esta problemática.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- En la provincia del Azuay en criterio del Presidente de la Asociación Hotelera del Azuay existe un contraste en la actividad hotelera: en unos casos proyecta prosperidad económica (actual construcción de un hotel 5 estrellas de la marca Sheraton) y por otro lado existen pérdidas por el auge de hoteles informales, es decir casas que reciben huéspedes, a lo que califican como competencia desleal.

De la publicación de Diario el Mercurio del 10 de septiembre del 2014, antes citada, se puede desglosar los siguientes problemas que acarrea la aparición de hoteles informales, desde la mira de personeros de la Asociación Hotelera del Azuay:

- Juan Pablo Vanegas, presidente de la Asociación Hotelera del Azuay, comenta: *“Tan crítica es la situación que actualmente los hoteles formales: que facturan, pagan Seguro Social a sus trabajadores y más impuestos, apenas registran un 40% de ocupación mensual, lo que, en muchos casos, los pone contra la pared y les obliga a despedir personal y, en otros, están a punto de cerrar sus puertas, alerta Vanegas y solicita apoyo a las autoridades.”* (El Mercurio, 2A)
- Alberto Ordóñez, del directorio, revela que: *“estos hoteleros informales incluso le afectan al Estado, ya que en varios casos operan a través de páginas web, muchas de las cuales se manejan desde el exterior, y el potencial cliente paga una cuota a dicho intermedio. Contabiliza que, por lo menos, existen 50 sitios web con estos servicios, que no garantizan al turista ante robos y más.”*
(IDEM)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- En criterio de Tania Sarmiento, integrante del directorio, los hoteles formales registran llenos pero solo por épocas como fiestas de Cuenca, pero el resto del año pasan casi vacíos, con dos o tres huéspedes, lo que ya no representa un negocio.

Como se puede observar la hostelería en la ciudad de Cuenca atraviesa por serios problemas que requieren un pronto accionar por parte de los organismos de regulación y control, sobre todo al momento de emitir autorizaciones para el funcionamiento de esta clase de negocios.

Al enfatizar y demandar la seriedad en los organismos que regulan la actividad Turística y Hotelera para cumplimiento de normas y requerimientos se encuentra una de las claves para llegar a un punto de partida que permita a la industria desarrollarse de la mejor manera en la Ciudad, tomando como enlace la premisa mencionada todos los actores involucrados en la actividad logran ver un respeto y profesionalidad respecto a la Hotelería de manera más específica lo cual promueve desarrollo y sin duda empoderamiento en sus servidores.

De los actores que intervienen en la actividad hospitalaria también depende el crecimiento y desarrollo de la Hotelería para beneficio progresivo y mutuo; más adelante se podrán visualizar un modelo de gestión bastante útil que mantiene como final una propuesta de manejo administrativo, operativo y de servicios específicamente para los hostales de primera categoría en la Ciudad De Cuenca, contando con un caso práctico de análisis en la localidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO II

**MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, OPERATIVA, Y DE
IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS.**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO II

Modelo de gestión administrativa, operativa, y de implementación de servicios.

2.1 Gestión Administrativa de un hotel

Partimos del concepto de Administración Hotelera, tomando como base el criterio de Andrés Benítez:

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización. (Benitez)

Analizando la definición anterior, como en toda empresa, para el logro de sus objetivos los establecimientos hoteleros siguen los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control a fin de integrar las funciones realizadas por cada una de las Gerencias y Departamentos.

Por otro lado, la gestión administrativa de un hotel tiene como objetivo primordial el mejoramiento continuo de los servicios que brinda, tratando de alcanzar estándares de calidad, esta perspectiva permite a los administradores saber qué hacer para mejorar los servicios, y cómo hacerlo para satisfacer las necesidades de los usuarios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De lo anteriormente expresado se puede deducir que una eficiente gestión administrativa de un establecimiento hotelero se plasma en la calidad del servicio que oferta, y se la puede medir por el grado de satisfacción de sus clientes por el servicio recibido, el cual se refleja a su vez, en el regreso del turista, de algún amigo o familiar al establecimiento, en otras palabras la satisfacción del cliente se convierte en recomendación del establecimiento.

2.1.2 Herramientas de gestión administrativa actuales

El avance de la tecnología de la comunicación y de los sistemas de información, conjuntamente con los cambios en las relaciones de producción, han incidido en la gestión administrativa de las empresas, rompiendo con paradigmas tradicionales en los que se priorizaba un enfoque funcional por departamentos, la centralización en las decisiones en el gerente, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los empleados.

En la actualidad dentro de la gestión administrativa se habla de un enfoque por procesos, como una poderosa herramienta que permite alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la institución, para el logro de la efectividad empresarial.

Dentro el análisis de este subtema se priorizarán los programas informáticos en la gestión hotelera, la gestión por procesos, y dentro de ésta consideramos de capital importancia para la administración hotelera la gestión del talento humano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.2.1 Programas Informáticos en la Gestión Administrativa Hotelera

Frente a la gran competencia que existe dentro del sector hotelero, José Fachín, experto en Consultoría Hotelera especializado en marketing y Social Media, afirma:

“La gestión administrativa de un hotel, exige estar siempre al día con los avances, especialmente en tecnología de gestión. Por eso se necesitan herramientas capaces de controlar el gran flujo de información necesaria para la gestión de un hotel. Adoptar sistemas y programas informáticos de última generación, que respondan a las necesidades de los establecimientos, independientemente de sus dimensiones, las instalaciones disponibles o del número de huéspedes que alojen, puede marcar la diferencia que el hotel necesita.” (Fachin)

De acuerdo al criterio de este experto, se pueden encontrar múltiples ventajas en la implementación por parte de los hoteles de un software informático, entre las cuales podemos citar:

- Permiten integrar una amplia variedad de funciones del hotel.
- Están diseñados para facilitar la gestión diaria, incorporando la información de todas las áreas operativas de forma rápida y sencilla.
- Pueden ser configurados en función de las exigencias de cada hotel, pudiendo agregarle extensiones que amplíen sus utilidades.
- Es un programa de fácil uso y puede adaptarse a cualquier modalidad de hotel, o a cualquier modelo de comercialización y distribución del producto.
- El programa puede ajustarse a la evolución del establecimiento hotelero, y propiciar una rápida integración entre los diferentes sectores del hotel,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

como el front desk, Channel Manager, back office, compras, almacén, restaurante, etc., a través de un sistema integrado y manejable desde un solo punto, requiere además de pocos recursos humanos y debe ser compatible con otros programas informáticos.

- Otro aspecto de importancia del software informático, es que permite que el establecimiento incorpore actualizaciones al programa y lo emplee en funciones según sus necesidades.

Desde todo punto de vista esta herramienta en la actualidad se convierte en una necesidad para las instituciones hoteleras, sobre todo porque incidirá en la gestión de los clientes, en sus reservaciones, agilizará los sistemas de check-in y check-out, se podrá obtener valiosa información con la cual el establecimiento podrá innovar sus servicios en pos de conseguir la satisfacción del mismo con un servicio de calidad.

2.1.2.2 Gestión Administrativa por procesos

La Gestión por Procesos es definida como:

“la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones. Se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente; que permite además optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad” (García Azcanio)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se puede deducir del concepto la importancia de la gestión por procesos puesto que posibilita a los establecimientos hoteleros tres elementos fundamentales: gestionar la calidad, lograr la satisfacción del cliente y los procesos como un elemento esencial para la competitividad.

El Modelo de Gestión por procesos, entiende a la organización como un sistema interrelacionado que contribuye en conjunto a aumentar la satisfacción del cliente.

El objetivo de la gestión por procesos es dinamizar los resultados de la empresa, mediante el aumento de la satisfacción de los clientes, al mismo tiempo que posibilita hacer un análisis de la calidad de las distintas actividades que realiza la empresa.

Dentro de este modelo de gestión, un proceso es entendido como una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

Se reconocen tres clases de procesos:

- Los procesos claves: son aquellos que afectan de modo directo la prestación del servicio y por tanto la satisfacción del cliente.
- Los procesos estratégicos: son aquellos que permiten desarrollar e implantar las estrategias de la organización de la que se trate.
- Los procesos de soporte: son todos aquellos que permiten la operación de la organización y que sin embargo no son considerados claves por la misma, sino que dan apoyo a dichos procesos. Son los relacionados con

UNIVERSIDAD DE CUENCA

RR.HH, sistemas de información, financieros, limpieza, mantenimiento.

Para una mayor comprensión presentamos un ejemplo de la gestión de procesos dentro de un establecimiento hotelero:

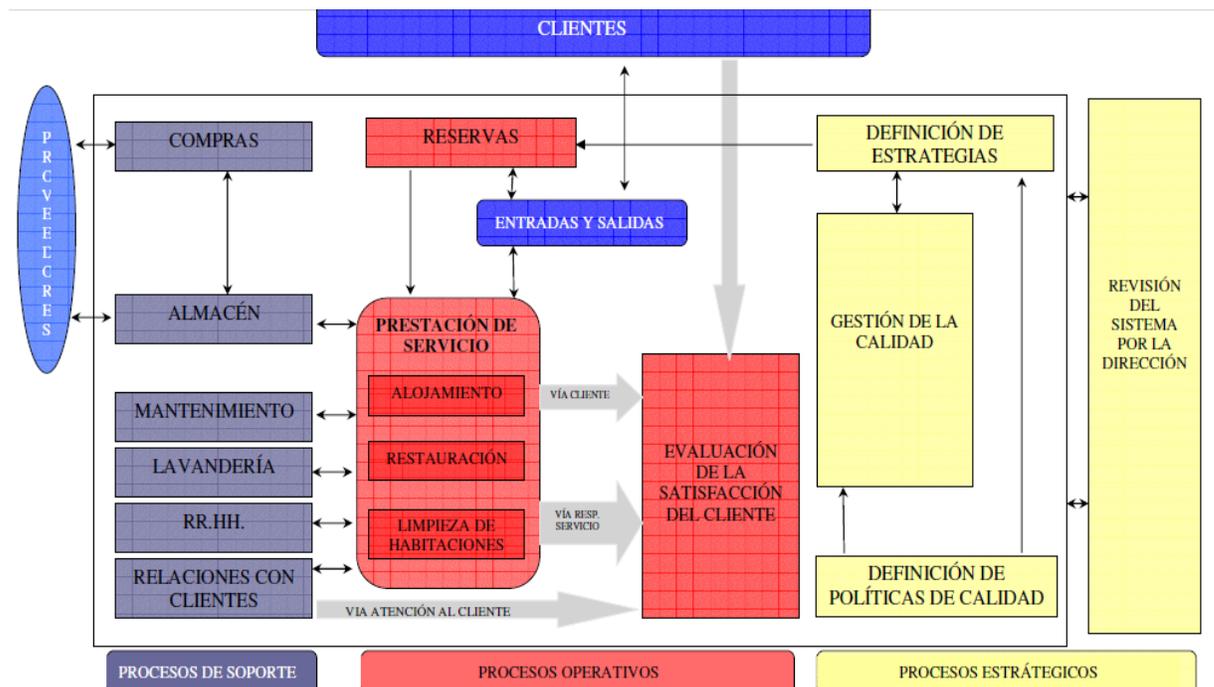


Ilustración 17 Gestión de procesos hoteleros

Autor: Lizeth Molina

Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/10-130810141920-phpapp02/95/calidad-hotelera-43-638.jpg?cb=1376144400>

Fecha: 10 ago 2013

Se puede observar en este gráfico un sistema de actividades interrelacionadas, que tienen como eje principal al cliente, y en cuya base se encuentran tres clases de procesos definidos:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1) Procesos de tipo estratégico que incluyen en la gestión hotelera: la definición de estrategias de la empresa, la gestión de la calidad del medioambiente, y las políticas que regirán el establecimiento.

2) Procesos Operativos: que son aquellos que tienen una relación directa con el cliente, incluyen: reservas, entrada del cliente servicio de alojamiento, restauración, limpieza de habitaciones, actividades primarias que servirán para realizar la evaluación de la satisfacción del cliente, en base a los resultados obtenidos de las percepciones de éste respecto a los servicios recibidos.

3) Los procesos de soporte que sirven de apoyo para las actividades principales de la empresa y son mandatorios para cumplir con la realización del servicio; se identifican entre otros, los procesos de compras, contabilidad, informática, relaciones públicas, recursos humanos, y otras actividades que se externalizan para conseguir mayor flexibilidad como son lavandería, mantenimiento, limpieza, etc.

En resumen este modelo de gestión permite determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, y en base de ellos elaborar planes de mejora en pos de conseguir los objetivos planteados por el establecimiento.

2.1.2.3 Gestión administrativa de la Calidad

Para enfocar la gestión administrativa Hotelera dentro de estándares de un servicio de calidad, debemos de considerar que la Organización Internacional para la Normalización ISO ha desarrollado y actualizado periódicamente un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En nuestro país, como se había anotado en el capítulo anterior al enfocar la calidad en las empresas, se aplican la serie de Normas ISO 9000, la misma que tiene el objetivo de ayudar a las organizaciones a hacer más eficientes sus procesos, mejorar la satisfacción de sus clientes, reducir riesgos e incidencias, o aumentar la productividad, entre otros.

La Norma ISO 9001-2008 y la Gestión de calidad

La Norma ISO 9001 en su versión 2008, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para los gerentes se convierte en una herramienta de gestión que les posibilita:

- a) Definir la política de su empresa.
- b) Definir los objetivos de calidad.
- c) Monitoreo y medición del desempeño de los procesos y características de los productos.
- d) Fomento de la mejora continua dentro de la organización.

Se puede observar que por sus características la Norma ISO 9001-2008, establece requisitos específicos que pueden ser llevados a la práctica dentro de una organización de acuerdo a sus características para la aplicación de procesos de calidad que lleven a la satisfacción del cliente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.2.4 Principios de la Calidad

Hugo González, Director de Estudio y Consultoría de Calidad y Gestión en Argentina, nos presenta los 8 principios básicos, de gestión de la calidad, presentes en la Norma Internacional ISO9001:2008 que orientan a los gerentes y pueden ser utilizados para liderar la organización en la mejora del desempeño. (Morillo Moreno)

Los principios de gestión de la calidad son:

- 1.- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- 2.- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- 3.- Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4.- Enfoque basado en procesos: permite que un resultado deseado se alcance más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5.- Enfoque de sistema para la gestión: significa identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, lo que contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6.- Mejora continua: este proceso de mejoramiento del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente del establecimiento.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.1.2.5 Modelo de Gestión por Competencias

Consideramos de capital importancia dentro de este análisis, la gestión por competencias, puesto que en ella el Talento humano se convierte en el factor clave para alcanzar el objetivo de lograr una organización eficiente y eficaz.

Tomando en consideración la importancia del talento humano en una



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empresa el autor Andrés García A. (2006) afirma: "... cuando se habla de capital humano, se refiere a las personas que trabajan en la empresa y que son los máximos responsables del éxito o el fracaso de las metas y objetivos de dicha organización".

Por su parte Martha Alles opina: *"La gestión de talento humano por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas"* (Alles)

De acuerdo a los criterios antes expuestos el talento humano dentro de una empresa se constituye en un factor fundamental que debe ser tomado en cuenta por los gerentes o administradores en la actividad hotelera, pues de ellos depende un servicio de calidad, el cumplimiento de objetivos y sobre todo la satisfacción del cliente.

Tradicionalmente en el modelo de Gestión por Competencias se buscaba al mejor candidato de acuerdo a las especialidades de un puesto de trabajo; en la actualidad dentro de las empresas ya no se habla de puestos de trabajo, lo que se precisa son trabajadores cuyas competencias les permitan intervenir en cada uno de los procesos claves en una empresa.

Este cambio de enfoque de las competencias hizo que los expertos empleen el término de "competencias laborales" que hacen referencia al grupo de habilidades, aptitudes, actitudes, destrezas, tanto cognitivas como emocionales poseídas por un individuo que pueden ser potenciadas, y que permiten obtener una actuación exitosa en una o varias actividades de uno o varios procesos, posibilitando la efectividad de los mismos y su alineación estratégica con la misión



UNIVERSIDAD DE CUENCA

y objetivos empresariales.

En la gestión por competencias en el área de hotelería, resulta fundamental la elaboración de un manual de funciones y un correcto diseño de perfiles del talento humano con las competencias laborales necesarias para desarrollar con éxito la misión y objetivos del establecimiento, buscando siempre un servicio de calidad y la satisfacción del cliente.

2.1.2.6 Modelo de gestión administrativa El criterio de las 6 Llaves.

La catedrática de la Universidad Autónoma de México Máster Elsa Ibarra, en el artículo “El criterio de las 6 llaves para la Gestión Hotelera” propone esta modalidad de administración hotelera considerando el éxito que tuvo su creador Pablo D’Onofrio (2005) quien, haciendo uso de esta metodología gerencial en diferentes organizaciones argentinas y extranjeras logró una organización hotelera eficiente en cada una de sus experiencias, exponiéndolas en su libro “Mensajes para la gestión hotelera” (Ibarra)

De la experiencia de D’Onofrio, la autora antes citada, cita tres pilares fundamentales en la gestión hotelera:

1. **La política empresarial:** Entendida como el mensaje del propietario hacia todos los niveles.
2. **La visión del negocio:** Es decir la concepción del negocio a largo plazo, o el mensaje del futuro deseado de su negocio.
3. **Los valores y principios:** El mensaje o las guías para la conducción y organización hotelera.

Para una mejor comprensión el autor D’Onofrio, esquematiza a la gestión en una

UNIVERSIDAD DE CUENCA

especie de “templo griego” formado por columnas que representan a los tres pilares fundamentales para administrar un hotel.

Gráfico N° 2

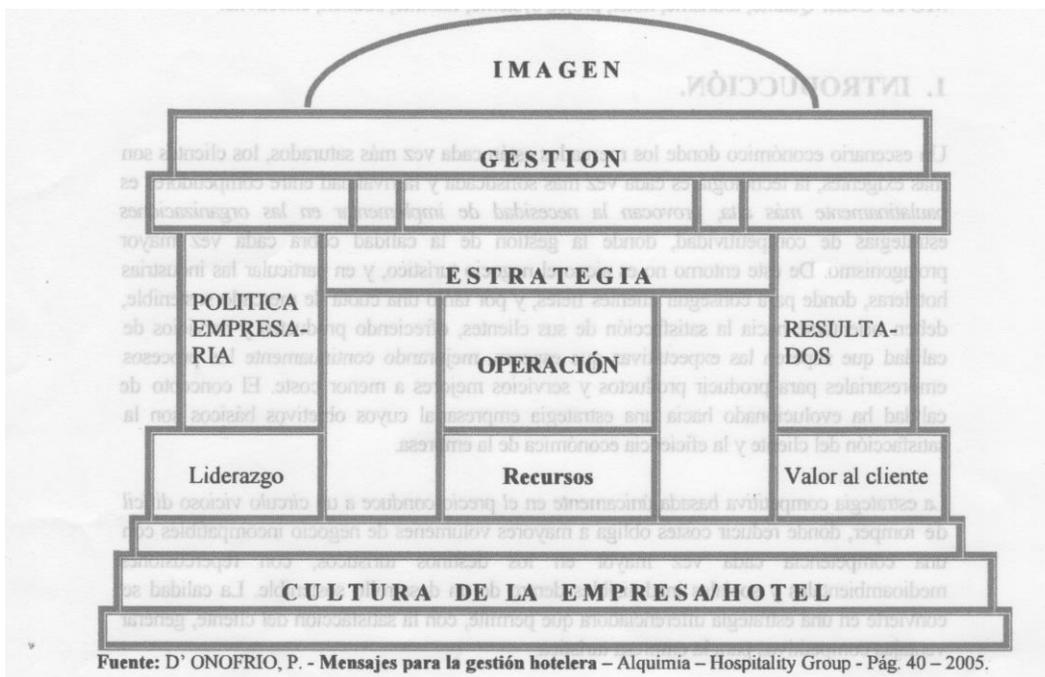


Ilustración 18 Templo Griego de la Gestión Hotelera

Autor: D'Onofrio

Fuente: D'Onofrio.P Mensaje para la gestión hotelera-Alquimia-Hospitality Group- Pág 40.

Fecha: 23 mar 2005

Cabe anotar que el significado de las 6 llaves se encuentra relacionado los criterios mentales que todo administrador de un hotel pone de manifiesto en su gestión.

A continuación se resume el contenido de las 6 llaves para la gestión hotelera:

- 1. Llave Liderazgo:** Pone énfasis el autor en que todo Gerente o directivo de un



UNIVERSIDAD DE CUENCA

hotel debe mantener un estilo de conducción o liderazgo efectivo que le permite alcanzar en su equipo de trabajo roles y compromisos, sustentados en principios y valores, confianza, cooperación.

Plantea D´Onofrio que un líder en la conducción de un hotel debe asumir dos clases de compromisos: a nivel interno y nivel externo.

a.- Compromisos a nivel Interno: Los compromisos internos del líder son de dos clases: Alinear y Facultar o delegar.

Alinear: Es decir que, el líder hotelero debe propiciar el compromiso de todos sus colaboradores en las diferentes unidades operativas, para cumplir con la misión del hotel encuadrados en los valores elegidos.

Facultar o Delegar: Es posibilitar que cada miembro del hotel ayude con su capacidad a resolver situaciones, y de esta manera contribuya positivamente para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

b.- Compromiso externo: Hace referencia a las responsabilidades sociales que todo líder hotelero debe absorber en su gestión, bien sea en el cuidado y conservación del medio ambiente en el que debe desarrollar formas de cooperación, como un responsable uso de sus recursos hídricos y energéticos, clasificación de residuos, evitar la contaminación, ruido, etc. Además de participar en programas culturales o solidarios que beneficien a la sociedad.

2. Llave Estrategia: Plantea el autor que el líder debe ser responsable de la creación de una cultura estratégica, la misma que se plasma en la elaboración de un Plan estratégico para su organización con la participación integral de la mayoría de sus miembros en el proceso de planificación y que las acciones derivadas del plan, se encuentren alineados con los intereses



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de todos.

Las perspectivas a considerarse en el Plan estratégico son las siguientes:

- a) Financiera: ¿Cómo ven los accionistas el negocio? ¿Qué desean los dueños que sea su hotel? ¿Qué información desean manejar?
- b) Del consumidor ¿Cómo ve el usuario/pasajero/huésped el hotel? ¿Qué tipo de cliente se tendrá? ¿Cuáles serán sus exigencias y expectativas?
- c) Interna ¿Qué debemos disponer logísticamente (planta física, equipos y tecnología) para satisfacer las demandas de las otras perspectivas?
- d) De Innovación y aprendizaje ¿El equipo humano está apto, entrenado, alineado para satisfacer las anteriores perspectivas en forma eficiente?

3. Llave Recursos Humanos: Esta "llave" valoriza al recurso humano como el activo fundamental dentro de la actividad hotelera, su rol es vital en la gestión efectiva, por ello se debe tomar en cuenta la planificación de la selección y desarrollo del personal teniendo en cuenta los perfiles que requieren los servicios objetivos y las correspondientes descripciones de tareas.

De acuerdo a este modelo de gestión la administración de recursos humanos debería estar basados en tres sistemas: De creencias. De límite de actuación. De control interactivo.

1. Sistema de creencia: Consiste en promover desde la dirección hacia los colaboradores internos un accionar basado en valores y principios universales que contribuiría a que los empleados desarrollen sus potenciales y agreguen más valor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

para el cliente y más negocio para el hotel.

2. Sistema de límite de actuación: consiste en plantear el mensaje al colaborador, al revés, propone el autor que se debe, decir al colaborador lo que no debe hacer, en términos de actividades que no están permitidas. Con esta acción se pretende que el colaborador ponga en juego toda su creatividad para cumplirlos.

3. Sistema de Control Interactivo: Plantea la necesidad de crear dentro de un hotel sistemas formales de discusión tales como: comités; grupos de trabajo; círculos de calidad; para manejar información, evaluar las mediciones o crear nuevos productos/servicios.

4. Llave Gestión Operativa: Con esta llave el directivo pone a disposición de los clientes internos y externos la operatividad propia del hotel, es decir los servicios que presenta el hotel con sello de calidad, resultado de procesos operativos que evolucionaron con el tiempo, trayendo como consecuencia: mayor confort, aumento de servicios y calidad, tecnología, presentando por lo tanto, una oferta de calidad en los servicios ofertados.

En la Gestión Operativa, el autor aconseja tomar en cuenta

- 1) Jugadores clave del hotel: Accionistas – personal – proveedores – clientes - comunidad.
- 2) Definición del cliente de un hotel: Clientes internos como los miembros de la organización que brindan un servicio a través de tareas asignadas.
Clientes externos: viajeros, huéspedes, turistas o intermediarios, proveedores, quienes, deben integrar una gestión hotelera dirigida a atraer y satisfacer al cliente externo quien les permitirá a todos su realización profesional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3) Definición de áreas primarias y de apoyo: Área Primaria: Hospedaje Alimentos y Bebidas Eventos Esparcimientos y Deportes. Comercialización, y los procesos que en ellas se efectúan para lograr la plena satisfacción del cliente.

5. Llave Cliente: Con esta llave el directivo identifica el valor más alto a largo plazo que tiene un hotel el cliente, para lo cual debe identificar sus preferencias, a continuación planificar los procesos, para de esta manera hacer la provisión de productos y servicios para su satisfacción. Plantea el autor que los directivos deben aplicar el Plan siete pasos, como base para alcanzar el objetivo.

5.1 Diseño de productos: El diseño de productos debe ser una respuesta a las necesidades y expectativas del cliente, previamente investigadas. Cuando un hotel planifica un servicio debe partir del contacto con posibles consumidores, en otras palabras realizar una investigación de mercado, para conocer sus preferencias, impresiones, reacciones y sugerencias, situación que le proporcionará lineamientos para imponer un nuevo producto en el mercado.

5.2 Fijación de procesos- estándares: Al implementar procesos y estándares, se debe tomar en cuenta que éstos deben reflejar, dar datos e informar sobre el cómo se hicieron las cosas en la hotelería y cuál es la satisfacción alcanzada por el pasajero.

5.3 Entrenamiento y capacitación adecuada del personal: Hacen referencia a la gestión del talento humano su motivación, el cliente muy especialmente el de un hotel, espera y valora que el personal involucrado tenga razonables márgenes de decisión y dé respuestas adecuadas y rápidas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5.4 Política expresa de facultamiento Empowerment: Con esta política el directivo posibilita al personal que labora en el establecimiento hotelero a asumir responsabilidades y hacer uso pleno de sus destrezas y habilidades, motivándolos, haciéndolos sentir que están haciendo una contribución real dentro de la organización.

5.5 Programas de testeo de funcionamiento de los Servicios: El directivo debe implementar en su hotel modalidades de control interno y externo para “saber” y asegurar la satisfacción del cliente. Los Controles internos, hacen referencia a mediciones hechas por personal del hotel. En cuanto a los Controles externos, son realizados por personas contratadas y por el propio cliente, mediante encuestas, contacto personal.

5.6 Manejo de las Insatisfacciones: Se debe considerar en este punto del sistema el tratamiento que se debe dar a un cliente que por algún motivo subjetivo, u objetivo, no está satisfecho. El representante del hotel que recibe la queja, tiene una oportunidad de crear fidelidad y buenas referencias a terceros del cliente insatisfecho, según maneje la situación.

Al manejar insatisfacciones, se procurará:

a) Nunca intentar ganarle al huésped, se debe presentar una excusa, demostrarle que realmente preocupa su disconformidad y buscar una solución a la misma.

b) Si no existe solución, se le debe plantear claramente y buscar la forma de compensar el mal momento; si hay evidente razonabilidad para ello.

c) El manejo de insatisfacción del cliente, requiere personal seleccionado, debidamente entrenado y facultado para resolver hasta algún determinado nivel de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

situaciones.

d) El personal que recibe la queja, no debe abandonar el tema hasta que tenga la seguridad de que habrá respuesta al cliente.

5.7 Programa de indemnización y /o recompensa: Todo directivo en su gestión en un establecimiento hotelero debe partir del hecho de que es mucho más barato conservar un cliente, que buscar uno nuevo, un cliente insatisfecho transmite su experiencia negativa hacia otras personas creando una cadena negativa no deseada por lo que el directivo debe implementar un programa de indemnizaciones, o recompensas según el caso.

Los siguientes son varios de los consejos sobre cómo realizar ciertas compensaciones usuales que se presentan dentro de los servicios que presta un hotel:

1) Si hubiera daño en la ropa enviada a limpieza, se establece el monto a indemnizar tantas veces el valor del tratamiento de limpieza.

2) Si no llega el pedido de servicio de habitación en el tiempo fijado, no se cobra el servicio o se hace una importante reducción.

3) Si no satisface el plato servido en el restaurante se ofrece cocinar el mismo de vuelta o cambiarlo por otro; si el cliente no acepta éstas alternativas, no se cobra el plato en cuestión o se descuenta el valor total del cubierto

4) Si hubo inconvenientes que fastidiaron al huésped (problemas de ruidos, alta de aire acondicionado, mal asignación del cuarto), no se le cobra la noche de alojamiento o se lo invita con otro alojamiento para el futuro

5) Si el servicio de banquetes tuvo inconvenientes, se considera la magnitud de los mismos, se hacen rebajas en cubiertos o se ofrece algún servicio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

compensatorio.

6. Llave Resultados: Se considera en esta llave como resultados para un hotel, e indicativos de la marcha de la gestión, aquellos derivados de las siguientes mediciones:

- Movimiento económico-financiero. Resultados obtenidos por cada departamento operativo, toma en cuenta la relación ingresos-egresos.
- Comparación por períodos y en relación a los competidores. Pronósticos: anticipación de ventas. Porcentaje de acierto en los pronósticos.
- Administración de ingresos: Análisis comparativos de los índices componentes, tanto en el desempeño propio como en relación a aquellos resultados obtenidos por los competidores.
- Resultados de satisfacción en la cadena de distribución: operadores, agencias de viajes, representantes, clientes e intermediarios.
- Resultados relativos a proveedores: cumplimiento, rechazos, calidad satisfacción de la calidad de los materiales, servicios, productos.
- Resultados a la gestión de los Recursos Humanos.
- Resultados de las acciones de la responsabilidad social empresarial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En conclusión, este modelo plantea una administración a través de acciones reales, realizables, económicamente viables, en la que juega un rol muy importante el líder, que debe asumir su gestión con una nueva mentalidad que le permita poner en marcha las decisiones adoptadas y responder por las consecuencias, contando con la colaboración de un equipo humano como punto clave de su gestión y teniendo como objetivo la satisfacción del cliente.

2.2 Parámetros y estándares de calidad en la hospitalidad

Para cumplir con los parámetros y estándares de calidad en la hospitalidad, los establecimientos de alojamiento y específicamente las hostales, deben registrarse a lo establecido en el Suplemento del Registro Oficial No 465 publicado el 15 de marzo del 2015 cuyas especificaciones se detallan a continuación:

Art. 12.- Clasificación de las HOSTALES de acuerdo al Registro Oficial No 465, se clasifica a las Hostales como:

- b) *“Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño y aseo privado o compartido, según su categoría, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo y/o cena) a sus huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones. (Mintur)*



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Requerimientos de las Hostales para cumplir con estándares de calidad en la hospitalidad: Fuente Anexo 2 Registro Oficial.

Nomenclatura: HS

HOSTAL 3 ESTRELLAS: PRIMERA CATEGORÍA

Requerimientos de Infraestructura: Instalaciones generales.

Las hostales deberán cumplir con un 10% de los siguientes requerimientos:

1. Estacionamiento propio o contratado, dentro o fuera de las instalaciones del establecimiento.
2. Acondicionamiento térmico en áreas de uso común: enfriamiento o calefacción artificial.
3. Contar con áreas de uso exclusivo para el personal, incluye: cuartos de baño y aseo, área de almacenamiento de artículos personales (casilleros), área de comedor.

Accesos

4. Una entrada principal de clientes y otra de servicios.
X* (Para establecimientos existentes aplica: Una entrada común de clientes y servicios).

Áreas de clientes: Habitaciones Las hostales cumplirán obligatoriamente con el 2% de los siguientes requerimientos en las habitaciones:

5. Contar con habitaciones para personas con discapacidad, según las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

especificaciones de la Autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento.

6. Las habitaciones pueden ser: Privadas con cuarto de baño y aseo privado.
Privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido
Privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido, o habitaciones compartidas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido.
7. Acondicionamiento térmico en cada habitación mediante: Sistema de enfriamiento o ventilación mecánica y/o natural o calefacción mecánica y/o natural.
8. Servicio telefónico:
Discado directo (interno nacional e internacional) en cada habitación.
Nacional e internacional desde la recepción con transferencia de llamadas al teléfono en cada habitación.
Desde la habitación hacia la recepción y viceversa.
9. Caja fuerte en la habitación.
10. Cerradura para la puerta de acceso a la habitación
11. Almohada extra a petición del huésped
12. Portamaletas
13. Clóset o armario, o colgador de ropa.
14. Escritorio o mesa
 - a. Silla, sillón o sofá
15. Luz de velador o cabecera en habitación, por plaza.
16. Cortinas o persianas. Pueden ser sustituidas por puerta interior de la ventana.

Áreas de clientes: Cuarto de baño y aseo privado

17. Agua caliente: las 24 horas; centralizada; disponible en ducha de cuartos de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

baño y aseo privado y /o compartido.

18. Juego de toallas por huésped: cuerpo y manos.

19. Espejo: de medio cuerpo sobre el lavamanos.

20. Secador de cabello a solicitud del huésped.

21. Amenities de limpieza: Champú, jabón, vaso por huésped, papel higiénico de repuesto.

Servicios

22. Contar con formas de pago que incluyan tarjetas de crédito y/o débito o vouchers.

23. Contar (al menos) con el 10% de su personal profesional o certificado en competencias laborales, en las áreas operativas y administrativas del establecimiento.

24. Contar (al menos) con el 10% con personal que hable al menos un idioma extranjero, en las áreas de contacto y relacionamiento directo con el huésped.

25. Todos los establecimientos ubicados en zonas donde no exista red pública de alcantarillado, deberán contar con al menos pozo séptico.

Lo dispuesto en esta normativa de requisitos mínimos de los establecimientos de alojamiento se entenderá de aplicación, sin perjuicio de requisitos adicionales que el establecimiento desee implementar, o que en su caso pudieren exigirse en otras normas especiales.

Cabe anotar que la Ministra de Turismo Sandra Naranjo, en el Segundo Encuentro Interamericano de pequeños Hoteles realizado en Quito el 24 y 25 de septiembre del 2014, informó que: para la elaboración de la Normativa se ha tomado como referencia Normativas de 15 países; por lo tanto está basada



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en parámetros internacionales, acorde a los más estrictos estándares de calidad.

2.3 Hostales Rentables

La rentabilidad de un hotel o una hostel, se encuentra relacionada con los resultados económicos que obtenga en el desarrollo de su actividad alojativa.

Al analizar la actividad hotelera de acuerdo a expertos consultores las potenciales razones para alcanzar la rentabilidad en un hotel se pueden sintetizar en las siguientes:

1. Selección adecuada del personal: Para todos los niveles, bien sea operativo básico, intermedio, o a nivel dirección del hotel, que incluya una metodología de identificación y elección del perfil requerido, lo que lleva al establecimiento hotelero a contar con el personal idóneo con capacidades y fortalezas que hacen falta para el puesto en cuestión.
2. Formación y capacitación puntual del trabajador: Lo que nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de una adecuada preparación y entrenamiento del talento humano, que trae como resultado oportunidades de mejora para la operación hotelera, mantener las expectativas y la consistencia del nuevo miembro del equipo, así como su posterior productividad laboral.
3. Orientar la actividad hotelera hacia la satisfacción del cliente: Es decir mantener el espíritu de la hospitalidad y la orientación hacia las necesidades del huésped alojado, por encima de cualquier otra consigna.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. Cuidar con profesionalidad la imagen online del establecimiento: Tomando en consideración el porcentaje cada vez mayor de viajeros que consultan y se informan sobre su posible hotel vía internet, siendo aconsejable mantener la atención en la imagen del establecimiento, y a lo que sobre él se expresa y comenta.
5. Adecuada gestión comercial del Hotel: La moderna gestión comercial de un hotel implica entender y dominar los diferentes canales de venta, analizando las potencialidades de cada uno, definir audiencias y segmentos, saber transmitir fortalezas y valores al mercado, monitorear convenientemente la competencia, etc.
6. Presencia o cercanía de los responsables de la unidad con el cliente: Situación que trae como consecuencia efectivas interacciones que el intercambio de los jefes con sus clientes generan en estos últimos, y en la actividad del establecimiento en su conjunto, impregnando una imagen auténtica y positiva hacia nuestros huéspedes, lo que podrá convertirse en un valioso boca a boca posterior, con recomendaciones para el hotel y su marca en numerosos foros y espacios.
7. Liderazgo de cara a la resolución efectiva de problemas: lo cual implica dirigir un hotel con las necesarias aptitudes y actitudes para que mejore día a día en sus prestaciones y servicios; delegar apropiadamente; generar confianza y compromiso en la plantilla mediante la integridad y la correspondencia de actos y palabras; crear y sacar lo mejor posible de equipo profesional, llevando a la práctica la regla de oro “tratar a las personas como a uno le gustaría que le trataran” para que ellos a su vez lo hagan con nuestros clientes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. Competencia por puestos superiores y de relevancia estratégica: Hace relación a contar en el caso de un gerente de hotel, o en puestos de responsabilidad corporativa en estructuras de cadenas de los mismos, con profesionales competentes, lo que se convertirá en un factor clave para la buena marcha del negocio, y su rentabilidad.

En conclusión en un entorno cada vez más competitivo del sector hotelero, los factores analizados colaboran con la rentabilidad de los hoteles bien sea a corto, mediano o largo plazo y demuestran que en la rentabilidad de un hotel, juega un rol fundamental una gestión hotelera profesional, moderna, integral y acertada que cada día debe mejorarse.

2.4 Modelos de Operación exitosos

Para enfocar los modelos de operación exitosos en el área hotelera tomamos como ejemplo a la cadena hotelera española Palafox, la misma que en el año 1998 definió su Plan Estratégico de Calidad Total.

Como estrategia en un proceso de mejora continua y búsqueda de la calidad y excelencia, se realizó un diseño de un Sistema de Calidad de Alojamientos Turísticos, con la finalidad de obtener el Certificado ICTE, para lo cual se incluyó la figura del Coordinador de Calidad con el propósito de llevar a cabo el diseño e implantación del Sistema de Calidad, según los estándares del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). Esta etapa luego de superadas todas las auditorías, finalizó en el año 2002, con la consecución de la certificación, convirtiéndose en uno de los hoteles tanto en Zaragoza como a nivel nacional que obtuvieron este tipo de certificación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Una vez conseguido este certificado, los esfuerzos de la cadena en materia de Calidad se centraron en el compromiso con el Medio Ambiente, procediendo a elaborar el diseño e implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental.

Para ello, se eligió cumplir la norma ISO 14001, que demanda el cumplimiento de una serie de pautas en cuanto a:

- Material de oficina: se hace énfasis el uso de material reciclado u otros que tengan el menor impacto en el medio ambiente.
- Productos de limpieza y mantenimiento: Se utilizan productos biodegradables.
- Materiales Textiles: Se intentan adquirir productos que tengan el sello “Made in Green”, es decir, cuya fabricación haya sido respetuosa con el medio ambiente.
- Consumo de agua: Se ponen en práctica políticas que disminuyan el consumo de agua en general y de agua caliente en particular para reducir el consumo de energía eléctrica innecesaria, lo cual implica el uso de filtros de agua para reducir el gasto.
- Consumo de energía: Desarrollar prácticas sobre cómo evitar el exceso de consumo de energía eléctrica, evitar el exceso de calefacción, cambio de bombillas convencionales por bombillas leds, etc.
- Mantenimiento: Se presta atención a las acciones preventivas y correctivas necesarias para reducir los consumos generales. Potenciar la reutilización;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

opción de cambio de sábanas y toallas.

El Hotel Palafox superó la Auditoría de AENOR con éxito durante el mes de julio del año 2003. Se convirtió entonces en el primer Hotel del Grupo en certificarse y además, el primer establecimiento turístico de Zaragoza con esta Certificación en su haber.

Cabe anotar la Hostal Casa Lloret, en la ciudad de Cuenca en su diario accionar da cuenta de un compromiso con el medio ambiente y su conservación, pudiendo testimoniar el cumplimiento de los requerimientos antes citados.

2.5 Servicios tercerizados en hotelería

Según lo afirma la destacada consultora en servicios Grupo Adecco, María Cecilia Hernández por medio de su dependencia de Outsourcing, *“la tercerización consiste en delegar la gestión de ciertas actividades a terceros, actividades que no significan el objeto de negocio de la empresa.”* (Hernández)

Este proceso, según la consultora, mejora el rendimiento del negocio, transforma los costos fijos en variables y permite el acceso a tecnologías especializadas ofreciendo un desarrollo competitivo frente a otras compañías del sector.

Se puede observar que en la actualidad existen compañías de todo tipo y en todos los niveles de la cadena laboral: desde manufactura hasta tecnología que brindan servicios tercerizados.

Una de las principales ventajas de la tercerización para las empresas, es la reducción de costos, las empresas no tienen la necesidad de invertir capital en



UNIVERSIDAD DE CUENCA

recursos humanos y en equipamiento para conformar o mantener un departamento por ejemplo informático o de aseo; además, tampoco se hace necesario invertir esfuerzo constante en mantener dicho departamento actualizado en lo que tiene que ver con los conocimientos y la capacitación de su personal, ni en la infraestructura tecnológica u operativa.

Otra de las ventajas que se debe destacar es el acceso a recursos altamente especializados en cada una de las áreas de servicios que ofertan.

La consultora Hernández, informa que: en el último estudio realizado por esta compañía en el 2013, denominado IV Encuesta Adecco Outsourcing sobre Externalización, ocho de cada diez compañías afirmaron sentirse satisfechas trabajando bajo este modelo de producción y en el último año la demanda de servicios externalizados creció en un 14% a nivel global.

En conclusión para el área hotelera los servicios tercerizados implican una menor carga administrativa, salarios y costos de capacitación, lo cual redundará en el mejoramiento del negocio.

2.6 Soluciones para la gestión Hotelera

Con el avance de las tecnologías de la información y comunicación, las soluciones de la gestión hotelera hacen ver la necesidad de la incorporación de un software de gestión, este programa y sistema de gestión para hoteles, permite controlar todas las áreas de gestión del establecimiento de forma eficiente, ágil y totalmente integrada, convirtiéndose en un soporte fundamental para las gestiones de negocio, operativas y estratégicas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Entre algunas de las ventajas que presta a un hotel se pueden enumerar:

- Permite optimizar el proceso de entrada del cliente, check-in mediante escáner de documentos, sin errores y de forma inmediata.
- Agiliza la gestión de entregas a cuentas y depósitos.
- Permite una facturación detallada y /o agrupada de varias reservas.
- Permite a los clientes realizar reservas en tiempo real.
- Posibilita la gestión y seguimiento de eventos, y la asignación de tareas a técnicos, limpieza, etc.
- Planificar los diferentes servicios a realizar en cada una de las habitaciones y controlar los estados en tiempo real.
- Fidelizar a los clientes con promociones y ofertas a través de emails y sms.
- Verificar los servicios contratados por los clientes alojados en el hotel y realizar el cargo de forma automática a las habitaciones.
- Gestionar los pedidos a proveedores.
- Disponer de los ficheros oficiales de Estadística y del de registro de viajeros para las autoridades.
- Conocer el rendimiento del negocio. Gestionar ventas, compras, finanzas, contabilidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Gestión del personal, Planificación de horarios, turnos y jornadas laborales de los empleados, obtención automática de sustitutos ante bajas o imprevistos, etc.

De acuerdo a lo expuesto, la incorporación de un software de gestión, supone una revolución para el sector por su filosofía orientada a las funcionalidades clave de hoteles independientes y cadenas, en el sentido de que incorpora de forma integrada las herramientas principales que necesitan para su actividad.

La gestión correcta de un establecimiento de alojamiento propende en el desarrollo de la industria procurando beneficios para todos sus integrantes; en las herramientas ya planteadas anteriormente podemos denotar varios aspectos de gestión en toda su extensión, partiendo desde lo micro a lo macro es posible la implementación de técnicas y procedimientos claves que permiten alcanzar objetivos cuantificables en relación cercana y lejana dependiendo del alcance que se le quiera otorgar al paso dado.

En el siguiente capítulo mediante la descripción del caso de estudio tomado en cuenta para aplicación, podremos analizar la organización, procedimientos y en sí la oferta de un establecimiento con miras de crecimiento y posicionamiento; mediante el presente estudio se plasmará un modelo de gestión directamente aplicado que permite no solo a esté establecimiento sino a todos en su gama el desarrollo de la calidad a través de la actuación uniforme en base al presente detalle que se convierte en una herramienta útil y práctica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO III

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN HOSTAL CASA LLORET.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO III

Propuesta: El criterio de las 6 Llaves como Modelo de Gestión del Hostal Casa Lloret Bed & Breakfast.

Introducción

La ciudad de Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad, en la actualidad se constituye en uno de los principales destinos turísticos reconocidos a nivel nacional e internacional, las cifras dan cuenta de ello, a nivel de visitantes totales Cuenca recibió entre Octubre de 2013 y Diciembre de 2014, cerca de 1.3 millones de personas, de los cuales 32% son visitantes extranjeros (alrededor de 400 mil turistas y 69% son visitantes nacionales (879 mil personas). (Proaño)

Esta situación pone en evidencia que la hotelería como elemento fundamental para los turistas precisa de innovaciones y sobre todo de un modelo de gestión que permita satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes brindándoles un servicio de calidad asegurando su fidelidad y continuidad al establecimiento.

En este contexto la Hostal Casa Lloret Bed & Breakfast a pesar de su corta trayectoria se ha constituido en uno de los establecimientos de mayor reconocimiento en el área hotelera gracias a la dinamia de sus propietarios que la han convertido en un lugar muy especial donde los huéspedes se sienten como en su propia casa, un lugar donde prima la calidez, la amabilidad y la espontaneidad.

Consideramos que el Modelo de Gestión El Criterio de las 6 llaves que fue explicado anteriormente, se constituye en una modalidad de administración hotelera susceptible de ser aplicada en esta organización debido a que el modelo

UNIVERSIDAD DE CUENCA

presenta aspectos positivos que merecen ser mantenidos y otros, en los que se sugerirán modificaciones para alcanzar la excelencia en el servicio y por ende la satisfacción de cliente.

3.1 Contextualización



Ilustración 19 Entrada Hostal Casa Lloret
Fig. 54: Entrada a la Hostal Casa Lloret
Fuente: Fotografía Jairo Jiménez



Ilustración 20 Vista general Casa Lloret
Fig. 55: Vista general de las suites Brujillo y Chugo
Fuente: Fotografía Jairo Jiménez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Hostal Casa Lloret Bed & Breakfast, se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en las calles Av. Isabel la Católica 3-12 y Carlos V, sector Tres Puentes; zona residencial segura a muy a pocos minutos del centro histórico y de los principales centros financieros y comerciales de la ciudad, la misma ha sido diseñado como una nueva alternativa de hospedaje en la ciudad de Cuenca, gestionado por sus propietarios, ofrece a sus huéspedes una estadía placentera en un ambiente familiar y tranquilo.

Nace como un emprendimiento familiar para ofrecer servicio de alojamiento a turistas extranjeros que visitan la ciudad de Cuenca; Casa Lloret tiene una capacidad para 25 huéspedes, su infraestructura consta de 9 habitaciones, que incluyen 2 suites completamente equipadas denominadas Brujillo y Chugo, y 7 habitaciones dobles, triples, matrimoniales y sencillas denominadas Colibrí, Tucán, Búho, Cóndor, Hoatzin, Loro y Gallo de la Peña; todas las habitaciones son muy confortables y cuentan con televisores LCD, servicio de DirecTV, y conexión a internet inalámbrico gratuito, cada habitación se encuentra decorada con un enfoque tradicional y al mismo tiempo minimalista.

En el caso de las suites las mismas cuentan con cocina, refrigerador, microondas y utensilios de cocina para su uso. Casa Lloret cuenta con un área de bbq, zona de fumadores, estación permanente de té y café gratuito, además brinda la posibilidad de utilizar las instalaciones de la cocina dentro de la casa y también ordenar comida a domicilio de la preferencia del huésped.

Cabe destacar que la planificación y construcción de la infraestructura del establecimiento fue llevada a cabo por los arquitectos Gustavo y Sebastián Lloret, padre e hijo, la hostal no cuenta con un restaurante dentro de su infraestructura pero mantiene convenios con varios establecimientos gastronómicos de la ciudad,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

para satisfacer las exigencias de los huéspedes respecto a su alimentación diaria.

La especialidad de la hostel en el aspecto alimentario son los desayunos de tipo americano compuesto por: jugo, café, té, leche, huevos, pan, tostadas, mermelada, mantequilla y frutas, elaborados con productos orgánicos que cumplen las más altas exigencias del huésped. Además la hostel ofrece servicio de lavandería.

A continuación se detalla las tarifas de las habitaciones:

HABITACIONES	TARIFAS RACK	TARIFAS CORPORATIVAS
Suites familiares: (1 cama matrimonial y 2 camas de una plaza)	115.00 USD	110.00 USD
Habitación Triple: (1 cama matrimonial y 1 cama de una plaza)	92.00 USD	80.00 USD
Habitación doble matrimonial	78.00 USD	75.00 USD
Habitación sencilla	50.00 USD	48.00 USD

ESTOS PRECIOS INCLUYEN IMPUESTOS Y DESAYUNO.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2 Visión, Misión y valores de la hostel Casa Lloret

En una entrevista la administradora del establecimiento, la Ing. Estefanía Lloret resalta los principales aspectos de la estrategia del establecimiento:

“La Hostal Casa Lloret tiene la visión lograr un liderazgo dentro del grupo de hostales del mismo nivel. Tenemos la visión de ser el mejor establecimiento de alojamiento en nuestro medio, y como tal ubicarnos como el preferido de nuestros turistas. Consideramos la calidad de servicio como la base de gestión la cual fomenta el desarrollo turístico de la ciudad de Cuenca, siempre comprometidos a través de la mejora continua dentro de un marco de cultura y hospitalidad cuencana”

Con referencia a la Misión explica:

“La principal misión de Casa Lloret es, que el cliente se sienta cómodo, tranquilo y satisfecho, lograr convertirnos en el hogar fuera de casa del viajero que llega a la cálida ciudad de Cuenca, ofrecer servicios hoteleros de excelencia, creando clientes leales y satisfechos es primordial, y lo logramos preocupándonos por la valorización de nuestros empleados y beneficio de la sociedad, estas son las constantes que nos permiten trazar un camino exitoso.”

Los valores que sustentan el accionar de la Hostal Casa Lloret como establecimiento hotelero son los siguientes:

Respeto

Proporcionar siempre un trato amable y honesto al cliente, ofreciendo nuestros



UNIVERSIDAD DE CUENCA

servicios oportunos y a un precio razonable, cumpliendo siempre con las expectativas requeridas.

Responsabilidad

Llevar a cabo las diferentes labores y gestión con absoluta responsabilidad y conciencia.

Honestidad

Honestidad de nuestra conducta, con la que hemos de afrontar cualquier situación con la máxima responsabilidad, y transparencia.

Compromiso

Ser un equipo de trabajo unido, con alto sentido de pertenencia, comprometido con la misión y visión para así cumplir nuestro objetivo de la satisfacción total del cliente.

Calidez

Convivir en un ambiente agradable, armonioso, aseado, limpio y ordenado; de respeto y confianza, para que nuestros clientes se sientan como en casa.

Organización

Promover siempre la eficiencia y eficacia en el desempeño de nuestra organización.

Innovación

Siempre estar en disposición a innovar procurando estar a la vanguardia también en la tecnología.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Servicio

Solucionar los requerimientos de los clientes, de forma ágil y oportuna.

3.3 Organización de la Hostal

Dentro del servicio de hospedaje toda empresa independientemente de su tamaño requiere fundamentalmente de una organización, ya que en ella se puede observar su estructura, situación que requiere de un proceso de planificación.

La Organización es conceptualizada como “El proceso de Selección y asignación de tareas que deben ejecutarse de manera ordenada y lógica, incluyendo la estructura y las relaciones necesarias para cumplir con las tareas.” (Hechit 110)

En criterio de Eduardo Bueno Campos, catedrático experto en asuntos empresariales, en toda organización debería existir una estructura formal que se representa por medio de organigramas que reflejan las relaciones de jerarquía entre los trabajadores de una empresa. (Bueno)

Los organigramas son muy importantes en una empresa, al momento de dar a conocer la estructura orgánica de la misma, o de una de sus áreas en particular en las que se muestran la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Se puede observar que dentro de la estructura organizacional de la Hostal Casa Lloret, actualmente no cuenta con un Organigrama documentado,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

debiéndose admitir que existe trabajo en equipo, en el que cada talento humano presta sus servicios en diferentes funciones, la estructura orgánica se mantiene desde su creación, al respecto la Ing. Estefanía Lloret comentó en la entrevista realizada: “Tenemos la suerte de haber conformado un grupo de trabajo comprometido con la empresa, y ello se demuestra en el trabajo diario, en la atención de calidad que se brinda a los huéspedes , de hecho estoy consciente del gran sacrificio que ello demanda , pero los resultados nos satisfacen pues Hostal Casa Lloret ha sido premiada con tres reconocimientos en el año 2014 de los blogs de viajeros de Trip Advisor, Travellers, Choice Awards y el certificado de excelencia Top Welcoming de Expedia en cuatro diferentes categorías, estos triunfos no solamente son de la familia Lloret, sino de todo el equipo humano que trabaja en la hostal”.

A continuación se expone la nómina del personal que labora en la hostal:

- ✓ Ing. Estefanía Lloret: Administradora
- ✓ Sr. Gustavo Lloret: Gerente
- ✓ Arq. Sebastián Lloret: Jefe de Compras
- ✓ Sr. Jairo Jiménez: Recepcionista
- ✓ Sra. Ruth Rodríguez: Contadora
- ✓ Sra. Martha Brito: Gobernanta
- ✓ Sra. Ruth Rodríguez: Auditor Nocturno
- ✓ Sra. Teresa Guachichulca: Camarera

UNIVERSIDAD DE CUENCA

En base a las observaciones realizadas y como miembro de equipo de trabajo de la Hostal se presenta a continuación un organigrama básico de la organización de la Hostal Casa Lloret:

Gráfico N° 3

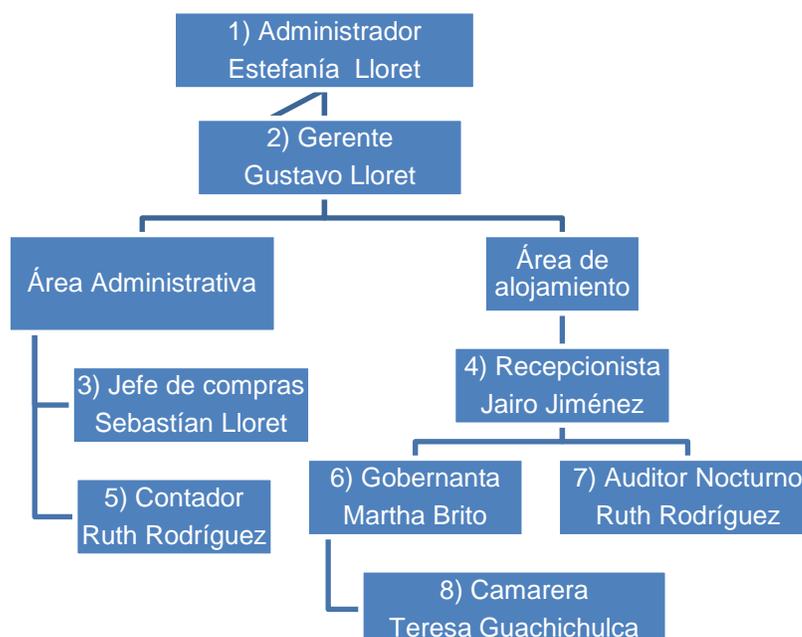


Ilustración 21 Organigrama Hostal Casa Lloret
Fuente: Propia.

Elaboración: Jairo Jiménez.

Se puede observar en el organigrama dos áreas claramente identificadas: el área administrativa y el área de alojamiento, además es evidente la polifuncionalidad del talento humano que labora en la hostal, situación muy común en la mayoría de hostales de primera categoría de la ciudad de Cuenca.

Existe también una relación compartida de funciones en el caso de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

gerencia y la administración; situación positiva ya que existe una cooperación en amplio sentido dentro y fuera del Hostal, la relación administración – gerencia permite la coordinación de varias actividades de gestión administrativa, operativa y de servicios; pero al mismo tiempo este detalle pudiese convertirse en una accionar repetitivo, es por eso que se recomendaría canalizar en un solo cargo las funciones/actividades a cargo.

3.3.1 Detalle de la organización interna de la Hostal Casa Lloret.

La tarea administrativa de la hostel se encuentra a cargo de la Ing. Estefanía Lloret, en sus manos recae la responsabilidad de dirigir y administrar todos los recursos del hotel tanto humanos como materiales, lidera el equipo de trabajo. Entre sus actividades se encuentran la promoción de la hostel en ferias, asistencia a convenciones; proyecta mensualmente la ocupación de la hostel, maneja la base de datos página web y redes sociales, establece una proyección de ventas, además de realizar el análisis anual de la gestión en la hostel y atender en forma directa a los clientes/huéspedes tanto locales como extranjeros, se comunica mediante los idiomas inglés y español.

El gerente de la hostel es el Sr. Gustavo Lloret, de igual manera participa del manejo administrativo y gestión de los recursos humanos, atención directa a los clientes/huéspedes, control de horarios del personal, promoción de la hostel, manejo de reportes de costos, ocupación y proyección de ventas, planeación de ventas, manejo de reportes de costos, oferta y creación de tours locales, en general promoción de la hostel; manejo de base de datos, proyección de ocupación mensual, ocupación y proyección de ventas, página web y redes sociales. Es válido recalcar que en este cargo existe un nivel de gestión tanto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

administrativo como operativo.

La Sra. Ruth Rodríguez como contadora, se responsabiliza del manejo económico de la hostel, es la encargada del control de gastos e ingresos, pago a proveedores, manejo del presupuesto e impuestos. Se encargan además que el personal disponga de todo lo necesario, y de hecho la Sra. contadora prepara los contratos de trabajo del personal que labora en la hostel, que son legalizados por el gerente.

Dentro del departamento administrativo el Arq. Sebastián Lloret actúa como jefe de compras, es el encargado de contactar a los proveedores y realizar las compras que cubran las necesidades de la hostel en las diferentes áreas. Participa del análisis de costos, inventario y recepción de compras que incluyen suministros y alimentos, gestión de la bodega común, y atención directa al cliente/huésped nacional como extranjero.

En el área de alojamiento, el autor de la presente investigación Sr. Jairo Jiménez se desempeña como recepcionista cuya labor se centra en: atención directa a los clientes/huéspedes, tanto locales como extranjeros, se comunica mediante los idiomas inglés y español, realiza procesamiento de reservas vía telefónica; registro check in & check out, proyección de ocupación mensual, manejo de base de datos, manejo de página web y redes sociales, oferta y creación de tours locales, en general promoción de la hostel. Es válido recalcar que en este cargo existe un nivel de gestión tanto administrativo como operativo.

La gobernanta o ama de llaves, Sra. Martha Brito coordina y supervisa las actividades de limpieza de habitaciones, mantenimiento, controla los suministros de lencería, artículos de limpieza, colabora además en la preparación y servicio de desayunos para los huéspedes y en la atención directa a los mismos.

La Sra. Teresa Guachichulca, se desempeña como camarera realiza las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

labores de limpieza habitaciones, mantenimiento, preparación y servicio de desayunos para los huéspedes y en la atención directa a los mismos.

3.3.2 Problemática

Por observaciones como integrante del equipo de trabajo de la hostel Casa Lloret, y en mi experiencia de trabajo se pueden detectar las siguientes situaciones problemáticas:

En cuanto a su infraestructura la hostel no dispone de un comedor restaurante, el servicio de internet no tiene alcance de señal para todas las habitaciones, las mismas que además no cuentan con un reductor de impacto acústico. A futuro dentro de la infraestructura la hostel deberá cumplir con estos requerimientos.

De parte de la administración hace falta la implementación de una campaña de promoción del establecimiento en medios masivos de comunicación, hace falta además la elaboración de un Organigrama Funcional, un Plan de seguridad y un Manual de calidad en las operaciones.

Dentro de la gestión interna la problemática se encuentra centrada en que la hostel por ser un emprendimiento familiar dispone de un limitado presupuesto para su funcionamiento, situación que incide en la contratación de un reducido número de empleados, quienes formando un equipo colaboran en todas las áreas desempeñando varias funciones las mismas que varían de acuerdo a las circunstancias.

Esta situación da cuenta de la inexistencia de un Manual de Funciones, situación que se agrava por la falta de procesos de capacitación al personal, el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mismo que además no recibe ningún incentivo económico más allá del sueldo que consta en el contrato de trabajo a pesar de todo el esfuerzo por brindar un servicio de calidad al cliente/huésped, esta situación puede traer como consecuencia la elevada rotación de personal en los puestos de trabajo.

La problemática descrita a través de las diferentes situaciones inciden en la calidad del servicio ofertado, lo que se evidencia a través de los resultados de una encuesta aplicada a 100 huéspedes de Casa Lloret, en la que se puede verificar que la mayoría de huéspedes encuestados denotan en sus respuestas una valoración positiva del servicio recibido, sin embargo existe un porcentaje mínimo de clientes cuyas exigencias no han podido ser cumplidas y denotan cierto nivel de insatisfacción que debe ser tomado en cuenta por los personeros de la hostel, para emprender un plan de mejoramiento del servicio que se oferta; los resultados de la encuesta se presentan a continuación:

Al referenciar datos técnicos de la encuesta aplicada vale destacar qué: la encuesta fue aplicada a 100 huéspedes de la Hostal Casa Lloret durante el periodo de tres meses consecutivos.

El tiempo promedio que tomó cada huésped en responder fue de 2 minutos con 30 segundos, el momento de aplicación se produjo en varios momentos del día y la noche al momento de interactuar con cada uno de los huéspedes, respecto a la facilidad de recabar la información referente a la presente encuesta fue muy factible ya que la apertura de cada uno de los huéspedes en el 90% de casos fue muy positiva sin negación.

A continuación se presentan detallados los datos de la encuesta realizada manteniendo un breve análisis sobre las respuestas recogidas, los datos aquí recabados fueron tratados con absoluta seriedad y transparencia:

1. De acuerdo a su criterio la ubicación del hostel Casa Lloret es:

Tabla N° 1

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	26	26%
Muy Buena	34	34%
Buena	32	32 %
Regular	8	8%
Mala	-	-
Total	100	100 %

Gráfico N° 1

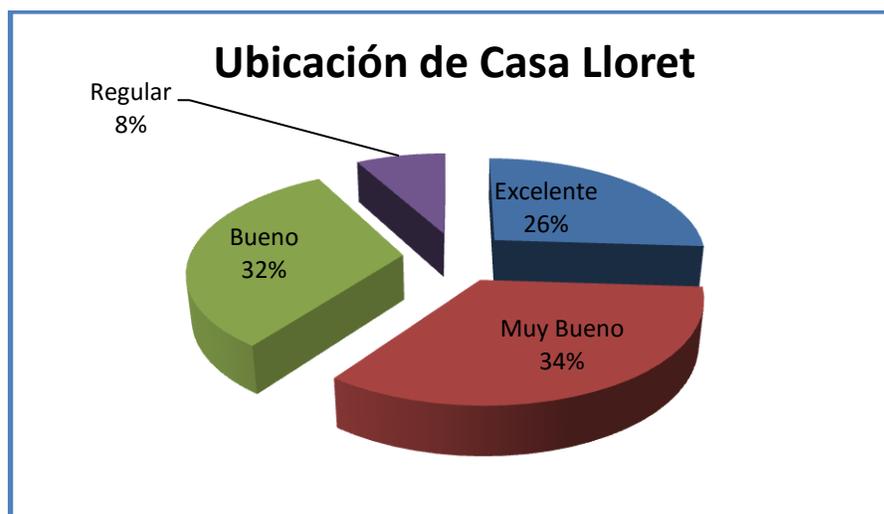


Ilustración 22 Pastel gráfico 1

Fuente: Encuesta a Clientes Hostal Casa Lloret

Elaborado por: Jairo Jiménez

Análisis: En la óptica de los pasajeros la ubicación de Casa Lloret el 26% la considera excelente; 34% Muy Buena; 32% Buena, tan sólo el 8% la considera regular, influye en esta apreciación su cercanía al centro histórico y la tranquilidad

UNIVERSIDAD DE CUENCA

del entorno.

2. La información que brinda la hostel Ud. la considera:

Tabla N° 2

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	19	19%
Muy Buena	48	48%
Buena	25	25%
Regular	8	8%
Mala	-	-
Total	100	100 %

Gráfico N° 2

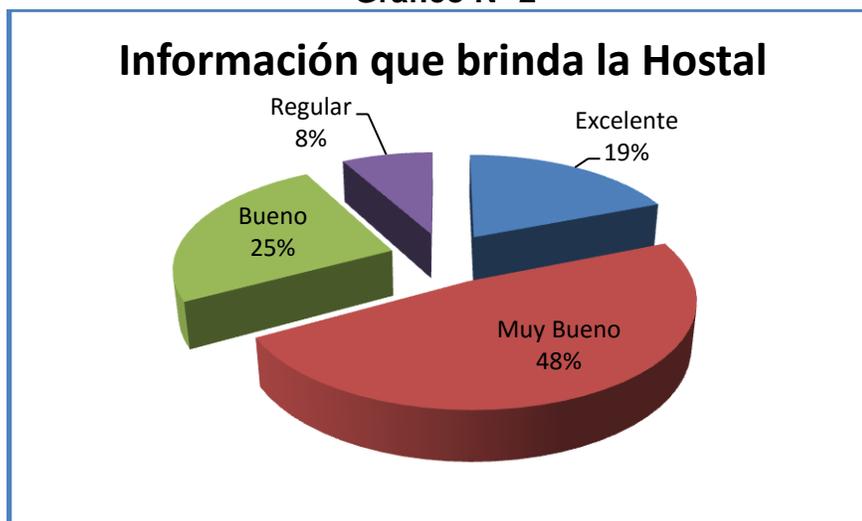


Ilustración 23 Pastel gráfico 2

Fuente: Encuesta a Clientes Hostel Casa Lloret
Elaborado por: Jairo Jiménez

Análisis: Se puede observar, que la apreciación de los clientes de la hostel es positiva en cuanto a la entrega de información 19% de los mismos la califica de

UNIVERSIDAD DE CUENCA

excelente; 48% de muy buena; 25 % de buena, tan solo 8% la califica de regular, esta situación se presenta en razón de que los huéspedes de la hostel reciben toda la información que les sirve de guía y los motiva a visitar los sitios turísticos de Cuenca.

3. Los procedimientos de Check In y check out que se realiza en el hostel Ud. lo considera:

Tabla N° 3

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	14%
Muy Buena	43	43%
Buena	33	33 %
Regular	10	10%
Mala	-	-
Total	100	100 %

Gráfico N° 3

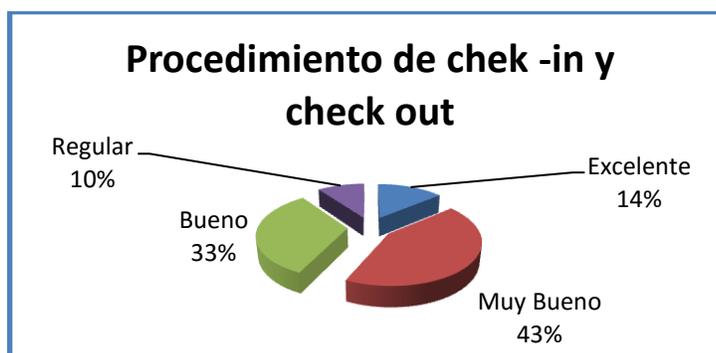


Ilustración 24 Pastel gráfico 3

Fuente: Encuesta a Clientes Hostel Casa Lloret
Elaborado por: Jairo Jiménez

Análisis: Los turistas que se alojan en Casa Lloret consideran en un 14% que los procesos de check in y check out son excelentes; 43% lo consideran Muy

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Bueno; 33% bueno, y solo para un 10% es regular; en todo caso la apreciación es positiva. Esta valoración se debe a que el pasajero recibe en la hostel no solamente información sino un acompañamiento amable y cálido que lo hace sentir como en su hogar.

4. Cómo calificaría Ud. la infraestructura del hostel en el factor comodidad de las habitaciones

Tabla N° 4

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	24	24%
Muy Buena	40	40%
Buena	26	26%
Regular	10	10%
Mala	-	-
Total	100	100 %

Gráfico N° 4

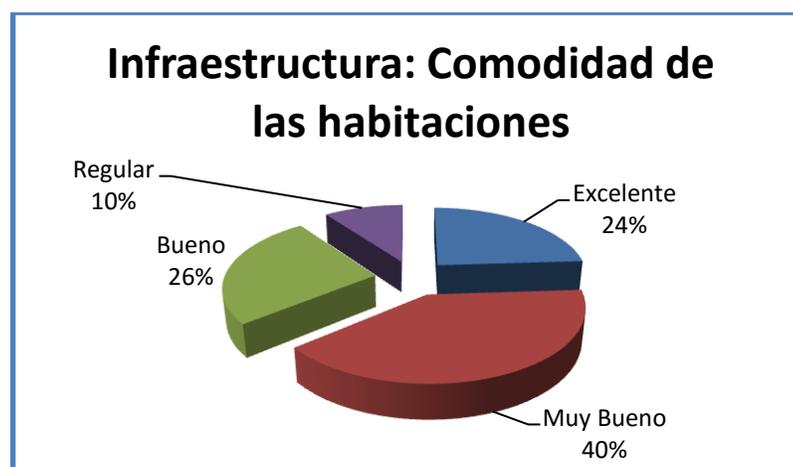


Ilustración 25 Pastel gráfico 4

Fuente: Encuesta a Clientes Hostel Casa Lloret
Elaborado por: Jairo Jiménez

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Análisis: Para los huéspedes la infraestructura de la hostel en el factor comodidad de las habitaciones es considerada por un 24% de los encuestados como excelente; 40% muy buena; 26% siente que es buena; y solo un 10% la considera regular, estas apreciaciones deben ser consideradas dentro del objetivo de brindar un servicio de calidad a los huéspedes. Como podemos ver contamos con una calificación más baja que en los otros parámetros ya que la infraestructura de la hostel provee placentero descanso y cuenta con una buena distribución y organización basada en una óptima planificación arquitectónica.

5. Las tarifas de hospedaje de Casa Lloret están en relación con la calidad del servicio recibido?

Tabla N° 5

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	86	86%
NO	14	14%
Total	100	100 %

Gráfico N° 5

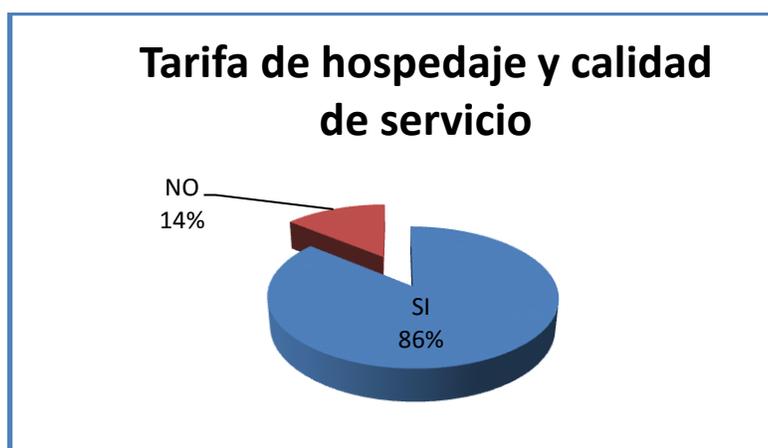


Ilustración 26 Pastel gráfico 5

Fuente: Encuesta a Clientes Hostel Casa Lloret
Elaborado por: Jairo Jiménez

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Análisis: De acuerdo a los datos el 86% de los huéspedes consideran que el precio que pagan por los servicios recibidos en la hostel están en relación con la calidad de los mismos, un porcentaje menor 14% no se encuentra satisfecho, situación que debe ser tomada en cuenta, pues el objetivo de la hostel es alcanzar la excelencia en el servicio, y cualquier signo de insatisfacción del cliente debe ser considerado para implementar planes de mejoramiento del servicio.

6. ¿Cómo calificaría Ud. la calidad de servicio recibido?

Tabla N° 6

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	20	20%
Muy Buena	50	50%
Buena	21	21%
Regular	9	9%
Mala	-	-
Total	100	100%

Gráfico N° 6



Ilustración 27 Pastel gráfico 6

Fuente: Encuesta a Clientes Hostel Casa Lloret
Elaborado por: Jairo Jiménez

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Análisis: Los datos del gráfico evidencian que el 20% de huéspedes califican como excelente el servicio recibido; el 50% lo valora como Muy Bueno; 21% lo cataloga de bueno, y solamente el 9% lo califica de regular, en conclusión existe un porcentaje de huéspedes que aunque se presente reducido su apreciación demuestra insatisfacción, situación que debe ser considerada, si es que se desea llegar a la excelencia en el servicio que oferta la hostel.

7. El uso de tecnologías de la comunicación (internet) de la hostel lo considera Ud. :

Tabla N° 7

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	22	22%
Muy Buena	28	28%
Buena	38	38 %
Regular	12	12%
Mala	-	-
Total	100	100%

Gráfico N° 7

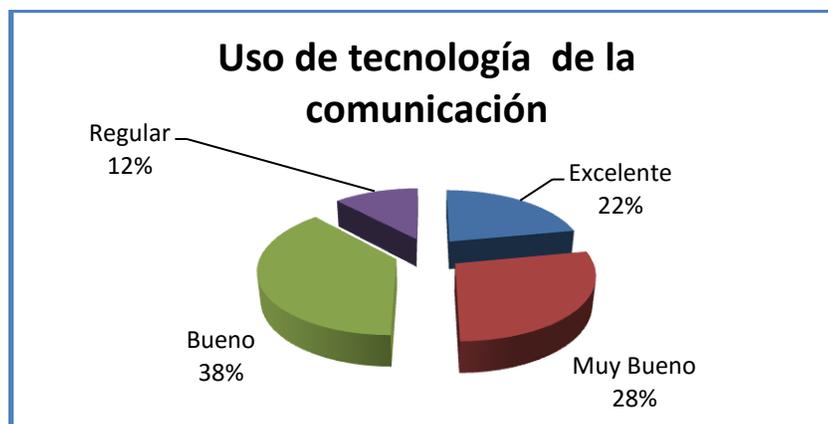


Ilustración 28 Pastel gráfico 7

Fuente: Encuesta a Clientes Hostel Casa Lloret
Elaborado por: Jairo Jiménez

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Análisis: En la percepción de los huéspedes, el servicio de Internet en la Hostal lo consideran 22% excelente; 28% muy bueno; 38 % bueno, y 12% regular. Este resultado se encuentra relacionado a la velocidad que posee el internet que se ofrece y el problema que el sistema Wi-fi no tiene alcance de señal necesaria para todas las habitaciones, por lo tanto se debe considerar el mejoramiento de este servicio.

8. En su criterio cómo calificaría el desempeño del personal en el servicio brindado:

Tabla N° 8

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	24	24%
Muy Bueno	40	40%
Bueno	24	24 %
Regular	12	12%
Mala	-	-
Total	100	100%

Gráfico N° 8



Ilustración 29 Pastel gráfico 8

Fuente: Encuesta a Clientes Hostal Casa Lloret
Elaborado por: Jairo Jiménez

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Análisis: El desempeño del personal en la apreciación de los huéspedes es considerado como excelente por un 24% de los mismos; 40% cree que es muy bueno; 24% lo cataloga de bueno, en menor porcentaje 12% lo considera regular. En esta apreciación tiene incidencia la polifuncionalidad del personal que está afectando aunque en un porcentaje importante la calidad del servicio.

9. Ud. ha recibido un servicio de alimentación en la hostel que lo calificaría de:

Tabla N° 9

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	26	26%
Muy Buena	38	38%
Buena	24	24%
Regular	12	12%
Mala	-	-
Total	100	100 %

Gráfico N° 9

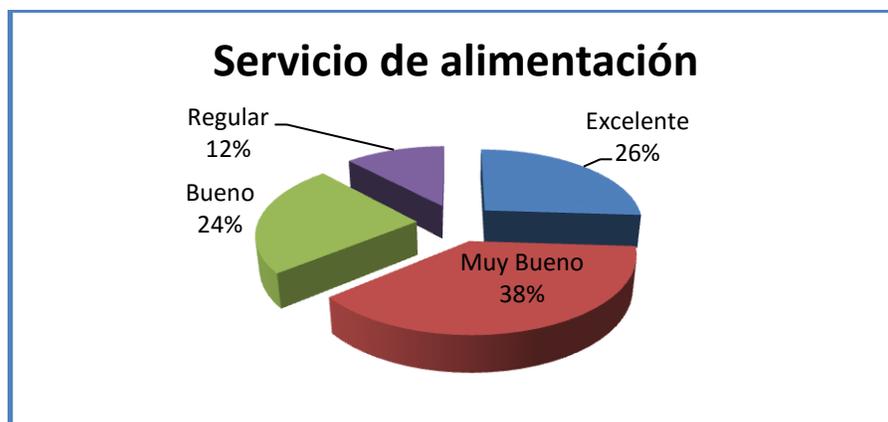


Ilustración 30 Pastel gráfico 9

Fuente: Encuesta a Clientes Hostel Casa Lloret
Elaborado por: Jairo Jiménez

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Análisis: Los criterios en cuanto a calificación del servicio de alimentación recibido en la hostel Casa Lloret se halla dividido, pues el 26% de los encuestados la califica de excelente, el 38% lo califica de Muy Buena, 24% lo cataloga bueno, en menor porcentaje para el 12 % el servicio fue de una aceptación regular; este último resultado es un indicativo de insatisfacción, que debe ser tomado en cuenta para mejorar el servicio y cumplir con el objetivo de un servicio de calidad al huésped.

10. ¿Cuál fue el medio por el que Ud. tuvo conocimiento de la Hostel Casa Lloret?

Tabla N° 10

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Guía Turística	18	18%
Publicidad	18	18%
Agencia de viajes	17	17 %
Recomendaciones	24	24%
Página de internet	23	23%
Total	100	100 %

Gráfico N° 10

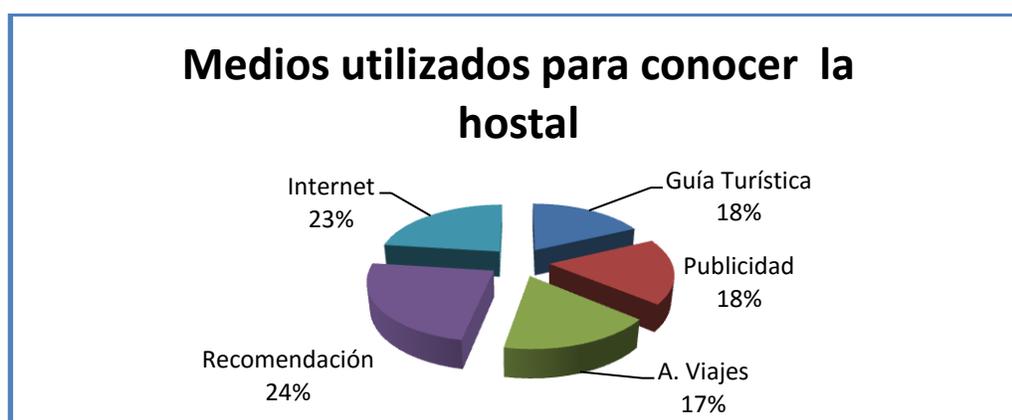


Ilustración 31 Pastel gráfico 10

Fuente: Encuesta a Clientes Hostel Casa Lloret
Elaborado por: Jairo Jiménez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Análisis: Este gráfico evidencia la efectividad de los medios de promoción de Hostal Casa Lloret, encontramos que un 18% de los huéspedes encontraron en la información de la Guía Turística y la publicidad de la hostel los medios que les permitió acceder a sus servicios; con un porcentaje casi igual, el 17% de clientes accedió a los servicios de la hostel a través de la información proporcionada por Agencias de viajes, un 23% por la información encontrada en páginas del internet, complace que el porcentaje más alto de huéspedes el 24% accedió a los servicios vía recomendación, lo que debe guiar el accionar de la administración del establecimiento para mejorar las experiencias de los huéspedes y mejorar los niveles de recomendación que puedan lograr.

3.4 Propuesta de Modelo de Gestión

La propuesta del Modelo de Gestión El criterio de las seis llaves posibilitará dinamizar el accionar de la gerencia de la hostel Casa Lloret para dar fiel cumplimiento a la visión del establecimiento hotelero, para alcanzar la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente tanto interno como externo, así como proyectar a la hostel como un establecimiento rentable. La aplicación del modelo de gestión escogido incidirá en mejorar los aspectos negativos que la encuesta realizada a los huéspedes ha representado.

Para la aplicación de esta propuesta se considera que dentro de la labor de servicio de una hostel en general se necesita en primer lugar de un grupo humano que comprende: el equipo de trabajo y las personas que directamente se vinculan con la hostel en su micro y macro entorno.

Al promover la vinculación y compromiso del grupo de trabajo, el criterio de las 6 llaves se irá desarrollando paulatinamente de manera que cada una de las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

llaves presentadas a continuación promuevan el correcto accionar de cada área involucrada en la operación hospitalaria.

3.4.1 Llave Liderazgo

La llave liderazgo aplicada en la gestión de la Hostal Casa Lloret es de fundamental importancia, pues le posibilita tanto al administrador como gerente del establecimiento de acuerdo a sus valores y principios, conducir con efectividad al grupo de trabajo y esto le lleva a adquirir dos clases de compromisos: internos y externos.

Podemos afirmar que la gerencia de Hostal Casa Lloret en su compromiso interno, ha conseguido de todo el equipo humano que labora en el establecimiento un compromiso real para proporcionar un servicio de calidad en cumplimiento de la misión de la hostal y encuadrados en los valores elegidos, a pesar de que su número es insuficiente su voluntad de trabajo les hace superar esta falencia. Para complementar el accionar del gerente es necesario que a futuro permita a los integrantes del equipo humano integrarse en sesiones de trabajo para aportar en la solución de situaciones que se presentaren para alcanzar las metas planteadas y cumplir la misión de la hostal.

En cumplimiento de los compromisos externos que se traducen en una responsabilidad social de cuidado del medio ambiente precisa que los directivos de la hostal pongan especial énfasis en la elaboración de una guía de acciones prácticas para el cuidado y conservación del medio ambiente que debe ser socializada tanto a los clientes internos como externos que podría enfocar los siguientes aspectos:

1. Utilización de productos biodegradables en la limpieza y mantenimiento de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

las instalaciones de la hostel.

2. Consejos prácticos para disminuir el consumo de agua en general y agua caliente en particular, mediante avisos en las habitaciones que permitan comunicación con el huésped mediante señales básicas de aplicación. Ejm: Avisos que permitan saber si el huésped desea reutilizar o cambiar sus toallas.
3. Desarrollar prácticas para disminuir el consumo de energía, evitando el exceso de luz, de calefacción, cambio de bombillas convencionales por bombillas leds.
4. Clasificación de residuos.
5. Potenciar la reutilización, frente a la opción de cambio de sábanas y toallas.

Como se puede observar la aplicación de la llave liderazgo es factible desde todo punto de vista en un establecimiento hotelero independientemente de su tamaño y categoría, pues requiere de la presencia de directivos proactivos con una mentalidad visionaria y práctica.

3.4.2 Llave Estrategia

Nos lleva a pensar en la elaboración de un plan estratégico ligado con todos los pilares y stakeholders que el establecimiento presenta; desde el punto de vista financiero el Hostal Casa Lloret debería ser más rígido en cuanto a la rentabilidad y visión a futuro del negocio, replanteando la información que se desea manejar y la imagen que desde afuera el negocio tiene.

Se hace preciso para la implantación de este modelo de gestión que se considere la necesidad de definir un target de clientes, identificar los potenciales, analizar sus exigencias y expectativas para emprender acciones con el objetivo de obtener su plena satisfacción. Juega un rol importante la logística, infraestructura, equipos, tecnología, innovación en diferentes aspectos. No se debe olvidar la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

preparación del talento humano que labora en el establecimiento para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Las estrategias posibles de uso son varias, parten desde las alianzas estratégicas en pro de la difusión, rentabilidad y mejora continua del establecimiento; partir de convenios útiles con empresas del medio hospitalario para promover el hospedaje formando parte de una competencia y apoyo leal.

Es imprescindible vincular la estrategia con los gestores públicos como ministerios, asociaciones, grupos de desarrollo local, cámaras, etc. Con esto propender y facilitar el accionar conjunto de la industria privada y de la estatal.

La hostal Casa Lloret cuenta con un entorno local en el ámbito hospitalario de apoyo y difusión como por ejemplo otros hostales, restaurantes, hoteles, agencias de viajes y proveedores de la ciudad. Para lograr mayor rentabilidad se hace uso de estos stakeholders locales, sin embargo aquí es útil mencionar el consejo de aplicación en base a el factor de expansión y amplitud no solo local sino nacional e internacional para lograr el óptimo pilar estratégico que permita rentabilidad a través de las nuevas tecnologías, reducción de impacto ambiental, reducción de costes de operación, entre otros.

3.4.3 Llave Recursos Humanos

Esta "llave" valoriza al recurso humano como el activo fundamental dentro de la actividad hotelera, su rol es vital en la gestión efectiva, para ello es necesario que todos los establecimientos hoteleros, y específicamente en las hostales frente a la problemática de la polifuncionalidad del talento humano en primer lugar estructurar al establecimiento de manera funcional, es decir dividirlo en departamentos en donde se agrupan las diferentes áreas, definiendo cada puesto de trabajo y actividades que desempeña cada cargo, manteniendo como objetivo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

común la erradicación de la polifuncionalidad, logrando esto mediante procesos de selección, inducción y capacitación de personal que sea profesional en las áreas.

En el caso del hostel Casa Lloret los principales departamentos serían los siguientes:

Departamento Administrativo

Este departamento se constituye en el eje de funcionamiento del establecimiento, en razón que de él emanan las directrices para su funcionamiento; tiene como objetivo orientar la gestión de la hostel para brindar un servicio de calidad, para alcanzar la satisfacción del cliente.

Forman parte de este departamento: El gerente, como persona encargada de la dirección del hotel, o coordinación de un departamento o grupo de trabajo, en pos de conseguir los objetivos propuestos por el establecimiento.

El asesor contable, que se encarga de ejecutar las labores contables de la hostel, registrando todas las transacciones realizadas, además de tareas relacionadas con obligaciones tributarias de acuerdo a la ley.

El jefe de provisiones que se encarga de proveer al hostel de productos y servicios, adecuados a sus necesidades para su normal desenvolvimiento en la actividad de hospedaje.

Cabe destacar que en todas estas actividades previamente planteadas la hostel Casa Lloret no mantiene una auditoría o control referente a las mismas, al mantener un control específico en cada área se puede canalizar de mejor manera las labores que se llevan a cabo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Departamento de Alojamiento

Se constituye en el centro de operaciones de la hostel desde donde se controlan todos los servicios que se proporcionan a los huéspedes, desde el momento de su llegada hasta que abandona el hotel, brindándole un servicio de calidad. Forman parte de este departamento:

Recepcionista, encargado en atender directamente a los clientes y proporcionarles los servicios correspondientes, bien sea de una forma personal a su llegada, bien a través de cualquier medio de comunicación, teléfono, fax, carta, etc., si hace reserva antes de su llegada.

El auditor Nocturno: Encargado de elaborar documentos y pagos procesados en la recepción; realizar el cierre diario de consumos del huésped y de eventos; orientar y apoyar a la recepción.

Botones: Es el primero y último empleado de un hotel que tiene contacto directo con los huéspedes en forma personal; los asiste con su equipaje y durante su estadía con orientación y mandados.

Departamento de Pisos

Este departamento tiene como misión la satisfacción del cliente, asegurando una imagen impecable del establecimiento hotelero, garantizando la limpieza y servicio de mantenimiento de las áreas de alojamiento y otras zonas. Para este departamento es de vital importancia alcanzar niveles de excelencia que satisfaga y exceda las expectativas de los clientes. Forman parte de este



UNIVERSIDAD DE CUENCA

departamento:

El Ama de llaves o Gobernanta, se encarga básicamente de la limpieza de las habitaciones y áreas públicas del Hotel, así como de proveer el material necesario tanto en suministros de limpieza, como en lencería para los pisos, la mantelería en los restaurantes y los uniformes del personal.

La Camarera: tiene como función principal la limpieza de un número determinado de habitaciones asignadas por el Ama de Llaves o gobernanta a primera hora, así como de ordenar, cuidar y mantener en perfecto estado no sólo todo lo que hay dentro de una habitación, sino también todo lo relativo al pasillo de la planta asignada, oficinas, utensilios de limpieza.

Departamento de Alimentos

Este Departamento abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico de la hostel, desde su producción hasta el servicio o la venta, en el caso de Casa Lloret el mismo tiene a su cargo la elaboración y servicio de los desayunos. Colaboran en este departamento:

Un ayudante de cocina como persona encargada exclusivamente de preparar y servir los desayunos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.

Establecer un Manual de Funciones que dé cuenta de las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional del establecimiento hotelero, el Manual de Funciones es muy importante a la hora de identificar funciones de cada una de las áreas y departamentos, permitiendo que cada persona asuma sus responsabilidades.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El manual de funciones señala además las funciones de los puestos y sirve de consulta para cada uno de los departamentos, detallando las funciones del empleado, así como sus responsabilidades, nivel de autonomía y requisitos del puesto.

Se puede tomar en cuenta un organigrama ideal a aplicar en la Hostal Casa Lloret, es el siguiente:

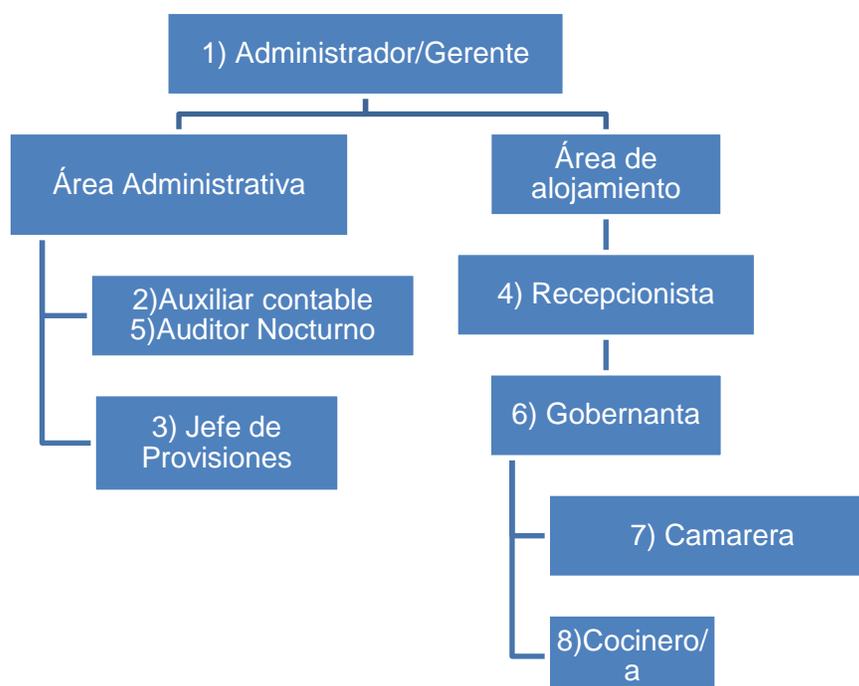


Ilustración 32 Organigrama Ideal de Gestión

Fuente: Propia

Elaboración: Jairo Jiménez

En base a este organigrama previo se encuentra intrínseca la necesidad de la creación de un manual de funciones que permita la ejecución de las actividades en cada cargo a cabalidad; a continuación se sugiere el siguiente Manual de Funciones para el personal que labora en la Hostal Casa Lloret:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL DE FUNCIONES HOSTAL CASA LLORET B & B.

CODIGO:	01
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente/Administrador
AREA O DEPENDENCIA:	Gerencial
Cargos subordinados inmediatos: Asistente y jefes de áreas: (administración, alojamiento A y B)	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Planear y controlar las operaciones en curso del hotel bajo su gerencia de manera que produzcan un nivel de ganancias satisfactorias. Planificación, organización, motivación y control, y evaluación de resultados.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">✓ Comparar las actividades planificadas con las ejecutadas.✓ Asegurar que los huéspedes y clientes estén bien atendidos en la hostal.✓ Supervisar que todo marche correctamente.✓ Revisar y firmar los contratos y convenios en los que la hostal deba recibir o prestar algún servicio.✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.✓ Gestionar la hostal en el aspecto financiero, administrativo, personal, entre otros.✓ Reclutar, seleccionar y contratar al personal que se requiere.✓ Hacerse responsable de los reclamos, sugerencias o incomodidades que puedan surgir de los huéspedes del hostal.✓ Elabora, liderar y coordinar el Plan estratégico.	
Competencias técnicas requeridas Aplicar las normas - Dirigir personal - Elaborar informes – Desarrollar técnicas de mercadeo, Sistemas de información, Contabilidad de Hotelería y Turismo – Planes de trabajo.	
Competencias Comportamentales Trabajo en equipo.- Actitud de líder.- Tener don de mando.- Capacidad de toma de decisiones.- Espíritu de lucha.- Capacidad de escucha- Capacidad de comunicación	
Perfil requerido para el desempeño	
<ul style="list-style-type: none">- Profesional o tecnólogo en Administración de empresas- Estudios profesionales en administración hotelera- Áreas de experiencia previa: Administrador de establecimientos hoteleros.	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL DE FUNCIONES HOSTAL CASA LLORET B & B.

CODIGO:	02
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Contabilidad
AREA O DEPENDENCIA:	Administrativa
Jefe inmediato: Gerente	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">✓ Llevar la contabilidad de la empresa.✓ Planificar y administrar el presupuesto anual del hotel.✓ Supervisar los gastos e ingresos de la empresa.✓ Mantener las políticas de pagos.✓ Autorizar compras.✓ Realizar controles de caja.✓ Revisar los pagos, ya sean estos en dinero, tarjeta, cheque o depósito.✓ Elaborar e Informar al Gerente de los estados financieros, con el objetivo de que se tomen las decisiones más adecuadas.✓ Elaborar los roles de pago.✓ Elaborar la declaración de impuestos a la renta, pagos al IESS.	
Competencias técnicas requeridas	
Altos conocimientos de contabilidad de empresas.- Facilidad en la interpretación de estados financieros.- Persona proactiva y organizada.- Ser transparente, leal, ética. Persona de trato amable, cortés y seria.	
Perfil requerido para el desempeño	
<ul style="list-style-type: none">- Poseer título a nivel universitario de Contador Público legalizado.- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares- Cursos de informática computarizada.	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL DE FUNCIONES HOSTAL CASA LLORET B & B.

CODIGO:	03
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de provisiones
AREA O DEPENDENCIA:	Administrativa
Jefe inmediato: Gerente	
El objetivo principal que persigue esta función es la determinación de las cantidades necesarias de cada artículo en el hotel para brindarle al cliente un servicio eficiente.	
FUNCIONES :	
<ul style="list-style-type: none">✓ Buscar información de proveedores por diferentes medios.✓ Análisis de costos de productos.✓ Realizar contratos con los proveedores que poseen los hoteles.✓ Gestión del transporte y de almacenamiento.✓ Revisar que los productos lleguen en buen estado.✓ Control de la distribución de productos.✓ Analizar las condiciones de calidad, plazo de entrega, precio de transporte etc.✓ Control de la distribución de productos.	
Competencias técnicas requeridas	
Conocimientos de administración hotelera.- Facilidad en el manejo de presupuestos. - Persona proactiva y organizada. Persona de trato amable, cortés y seria	
Perfil requerido para el desempeño	
<ul style="list-style-type: none">- Poseer título profesional a nivel de Técnico en Administración de empresas- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL DE FUNCIONES HOSTAL CASA LLORET B & B.

CODIGO:	04
NOMBRE DEL CARGO:	Recepcionista
AREA O DEPENDENCIA:	Alojamiento
Jefe inmediato: Gerente	
FUNCIONES :	
<ul style="list-style-type: none">✓ Gestionar reservas.✓ Tomar los datos para realizar la reserva.✓ Controlar las entradas y salidas de los pasajeros.✓ Realizar el check in y check out de los huéspedes.✓ Brindar el mejor servicio a los huéspedes.✓ Registrar y controlar todos los consumos del huésped durante su estadía.✓ Contestar el teléfono.✓ Realizar la facturación de los consumos y cobrar.✓ Mantener una relación con agencias de viajes y empresas de transporte.✓ Resolver problemas que se presentaren con los clientes.	
Competencias técnicas requeridas	
Altos conocimientos de Técnicas de atención al cliente.- Conocimientos de hotelería y turismo. - Facilidad en el manejo de idiomas.- Manejo de sistemas de facturación. Persona de trato amable, cortés.	
Perfil requerido para el desempeño	
<ul style="list-style-type: none">- Poseer título a nivel universitario o a nivel técnico en turismo y hotelería.- Acreditar 1 año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de recepción.- Cursos de Relaciones Públicas.	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL DE FUNCIONES HOSTAL CASA LLORET B & B.

CODIGO:	05
NOMBRE DEL CARGO:	Auditoría Nocturna
AREA O DEPENDENCIA:	Departamento de alojamiento
Jefe inmediato: Gerente	
FUNCIONES :	
<ul style="list-style-type: none">- Verificar el trabajo de los recepcionistas.- Verificar que los servicios se hayan cobrado según la lista de precios y tarifas estipuladas por el hotel.- Atender la recepción y cualquier requerimiento de los huéspedes durante la noche.- Realizar el <i>check in</i> y el <i>check out</i> que ocurra durante el turno.- Entregar facturas.- Informar sobre novedades en su turno.	
Competencias técnicas requeridas	
Conocimientos de sistemas de facturación.- Conocimientos de hotelería y turismo. Capacidad de resolución de problemas.- Persona de trato amable, cortés.	
Perfil requerido para el desempeño	
<ul style="list-style-type: none">- Poseer título a nivel técnico en hotelería y turismo.- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares- Cursos en técnicas de atención al cliente	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL DE FUNCIONES HOSTAL CASA LLORET B & B.

CODIGO:	06
NOMBRE DEL CARGO:	Gobernanta (Ama de Llaves)
AREA O DEPENDENCIA:	Departamento de Piso
Jefe inmediato: Gerente	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">- Controlar los insumos de limpieza de las habitaciones y su distribución.- Programar las actividades de mantenimiento.- Dirigir los servicios de limpieza.- Supervisar la limpieza de las habitaciones y áreas comunes.- Prestar asistencia técnica y atender las peticiones y quejas de los pasajeros.- Capacitar a los empleados que estén a su cargo.- Mantener la decoración de los distintos ambientes.- Administrar los insumos y designar las cantidades a utilizar.	
Competencias técnicas requeridas	
Conocimientos en técnicas de administración hotelera; Conocimientos en el manejo de presupuestos y cronogramas. - Capacidad en manejo de personal. - Técnicas de atención al cliente.	
Perfil requerido para el desempeño	
<ul style="list-style-type: none">- Poseer título a nivel universitario o nivel técnico en Turismo y Hotelería.- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares- Cursos de Manejo de personal.	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL DE FUNCIONES HOSTAL CASA LLORET B & B

CODIGO:	07
NOMBRE DEL CARGO:	Camarera
AREA O DEPENDENCIA:	Departamento de Piso
Jefe inmediato: Ama de llaves	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">- Realizar la limpieza y arreglo de las habitaciones: barrer, aspirar, lavar, limpiar pisos, baños, muebles y equipos.- Ordenar las habitaciones ocupadas: tender camas, limpiar baños, reponer toallas o elementos que falten en la habitación.- Realizar la limpieza de pasillos.- Operar equipos de trabajo lavadora, secadora, aspiradora.- Controlar el material, productos de los clientes y comunicar a sus responsables las anomalías en las instalaciones y los objetos perdidos.- Realizar la atención directa al cliente en las funciones propias de su área.	
Competencias técnicas requeridas	
Persona de trato amable, cortés.- Conocimiento en técnicas de montaje de camas.- Conocimientos en el manejo sustancias químicas biodegradables y equipos de trabajo. - Facilidad de comunicación.	
Perfil requerido para el desempeño	
<ul style="list-style-type: none">- Poseer título de bachiller.- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares.	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MANUAL DE FUNCIONES HOSTAL CASA LLORET B & B

CODIGO:	08
NOMBRE DEL CARGO:	Cocinera/o
AREA O DEPENDENCIA:	Restaurant
Jefe inmediato:	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de desayunos.- Preparación del mise-place del día.- Cuidar de la higiene del lugar y de los alimentos.- Mantener el área de la cocina y comedor.- Elaborar los platos bajo estrictas normas de higiene.- Presentar platos de combinen texturas, sabores y contenido proteínico adecuado.- Aplicación de recetas básicas en la preparación de desayunos de acuerdo al gusto de cliente.	
Competencias técnicas requeridas	
Persona de trato amable, cortés.- Conocimientos de procedimientos y técnicas en la preparación de alimentos.- Conocer técnicas de atención al cliente. - Capacidad de resolver problemas.	
Perfil requerido para el desempeño	
<ul style="list-style-type: none">- Poseer título a nivel técnico, o bachiller en la especialidad de Gastronomía.- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares- Cursos de técnicas de cocina.	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El modelo de gestión “El Criterio de las 6 llaves”, en su enfoque de los Recursos Humanos en su aplicación para la hostel Casa Lloret debe complementarse con promover desde la dirección en el talento humano tres sistemas de actuación:

1. De creencias: Es decir promover entre el talento humano interno una actuación basada en principios y valores universales que motive al personal a desarrollar todo su potencial brindando un servicio de excelencia y por lo tanto la satisfacción del cliente.
2. De límite de actuación: Se trata de motivar al talento humano de poner en juego su creatividad para cumplir las actividades, las mismas que se plantean como actividades que no están permitidas, por lo tanto los talentos humanos deben emplear estrategias nuevas y utilizar innovación para cumplirlas. Es decir no cumplir alguna actividad en el mismo lineamiento sino en uno diferente lo cual permita fomentar su creatividad
3. Sistema de control interactivo: Este sistema permite la implementación de un sistema formal de discusión que posibilite no solamente la identificación y solución de situaciones problemáticas que se presenten sino que además servirían para evaluar, interpretar, información por ejemplo de sugerencias, reclamos, comentarios en redes sociales que nos posibiliten la creación , modificación de productos o servicios de la hostel.

3.4.4 Llave Gestión Operativa.

Para desarrollar una gestión operativa eficiente en las hostales se precisa de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

aprovechar de la conformación de las siguientes acciones:

los círculos de calidad como espacios que permitan revisar y evaluar en forma conjunta los valores e intereses que guían la vida y el accionar de la hostel, los jugadores claves, que hacen referencia a los accionistas, personal, proveedores, clientes y comunidad. Definición del cliente tanto interno como externo; definición de las áreas primarias y de apoyo y los procesos claves que se desarrollan.

Manejar con la conformación de estos grupos una plataforma de desarrollo de ideas, apoyo y estrategias para que la organización prevalezca y se genere mejora continua. En el caso de los accionistas promover la inversión en el área que merezca atención y nuevas factibles de crecimiento en dónde se pueda alcanzar mayor desarrollo, en el caso del personal crear un sentido de empoderamiento para con la empresa, en el aspecto proveedores lograr los mejores costes y beneficios calidad – precio para lograr mayor utilidad anual, en el caso de los huéspedes/clientes procurar un seguimiento que permita fidelización de los mismos, la comunidad permite una interacción a través de la responsabilidad social en la cual se puede ver involucrado el Hostal Casa Lloret por ejemplo en aportes de educación para con la sociedad de escasos recursos.

La interacción de estos elementos nos permitirá realizar la evaluación de la satisfacción del cliente, en base a los resultados obtenidos del análisis de las percepciones de éste respecto a los servicios recibidos, lo que nos permitirá determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados hasta lograr la plena satisfacción.

3.4.5 Llave Cliente.

La llave cliente se convierte en el eje central de la actividad de un establecimiento hotelero, tanto los clientes internos como externos para el directivo ambos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

merecen una especial atención, pues la satisfacción del cliente externo se encuentra interrelacionada con la actuación del cliente interno, esta situación implica una nueva visión de la hostel con relación a sus clientes; en el caso de los clientes externos que constituyen el valor más alto a largo plazo la necesidad de identificación de sus preferencias, posibilita la planificación de procesos, provisión de productos y servicios para su satisfacción.

En el caso de la hostel Casa Lloret por lo general el cliente externo en forma frecuente solicita, sugiere y demanda la implementación del servicio de restaurante, situación que debe ser tomada en cuenta por los directivos para ampliar los servicios de la hostel en respuesta a las expectativas de los clientes.

Otro aspecto importante que todo establecimiento hotelero debe trabajar se refiere al entrenamiento y capacitación adecuada del personal, en este punto uno de los males que adolece la gestión del talento humano dentro de los establecimientos hoteleros y en especial de las hostales es la improvisación de talentos humanos en los puestos de trabajo, los mismos que tras una breve sesión de inducción se los lanza a desempeñar una función dentro del engranaje del establecimiento; esta situación afecta a la calidad del servicio y la imagen del establecimiento, además todo huésped paga por obtener un servicio de calidad que se logra con el entrenamiento y capacitación adecuada del personal.

La satisfacción del cliente implica de los establecimientos hoteleros también aplicar una política de facultamiento a su personal que le posibilite razonables márgenes de decisión y respuestas rápidas frente a cualquier situación problemática que se presentara, esta situación es muy valorada por los clientes externos.

Lo anteriormente analizado se complementa con una estrategia que permite al gerente o representante del establecimiento hotelero de crear fidelidad en el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cliente y a través de él buenas referencias de la hostel a terceros, es el Manejo de quejas o insatisfacciones a continuación se resume los aspectos que deberían considerarse dentro de un plan de manejo de quejas:

- ✓ Nunca intentar de ganarle al huésped, se debe presentar una excusa, demostrarle que realmente preocupa su disconformidad y buscar una solución a la misma.
- ✓ Si no existe solución, se le debe plantear claramente y buscar la forma de compensar el mal momento.
- ✓ Seleccionar, entrenar y facultar al personal para resolver hasta algún determinado nivel de situaciones.
- ✓ El personal que recibe la queja, no debe abandonar el tema hasta que tenga la seguridad de que habrá respuesta al cliente.
- ✓ Si hubiera daño en la ropa enviada a limpieza, se establece el monto a indemnizar tantas veces el valor del tratamiento de limpieza.
- ✓ Si no llega el pedido de servicio de habitación en el tiempo fijado, no se cobra el servicio o se hace una importante reducción.
- ✓ Si hubo inconvenientes que fastidiaron al huésped (problemas de ruidos, alta de aire acondicionado, mal asignación del cuarto), no se le cobra la noche de alojamiento o se lo invita con otro alojamiento para el futuro.
(D´Onofrio)

Para llevar a cabo este accionar en la hostel Casa Lloret se podrá hacer uso de soluciones prácticas llevadas a cabo con el esquema antes planteado, permitiendo la socialización de esta serie de consejos con el equipo de trabajo se lograrán respuestas más eficaces y concretas en relación a las situaciones que con los huéspedes se pudiesen presentar.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.4.6 Llave Resultados

La aplicación de esta llave en el Modelo de gestión propuesto permitirá verificar la eficacia de la organización hotelera y el logro de los objetivos propuestos por la administración del hotel, los resultados al ser una propuesta nueva se podrán evidenciar en el caso de las hostales a través de:

- ✓ Mayores índices de ocupación
- ✓ Mejoramiento de la imagen
- ✓ Reconocimientos en plataformas digitales
- ✓ Altos índices de recomendaciones
- ✓ Certificación de calidad

A futuro esta llave se pueden aplicar para valorar el desempeño administrativo, económico, de responsabilidad y contribución, entre otros, precisamente en este punto se encuentra la finalidad de hacer uso de modelos de gestión aplicables; reordenar, actuar, reforzar y luego medir resultados son los principales objetivos de la presente propuesta.

El presente estudio se consolida como la creación de una propuesta de opciones de manejo administrativo, operativo y de servicios tanto para la Hostal Casa Lloret como para los hostales de la misma categoría en la ciudad, cada una de las descripciones y análisis aquí citados permiten una referencia específica y concreta sobre de qué manera pudiesen actuar los establecimientos en cuestión para lograr mayor rédito y crecimiento a lo largo del tiempo.

Una de las herramientas de análisis utilizadas fue la ocupación mensual del hostel Casa Lloret en el año 2015 durante 6 meses partiendo desde Enero:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ocupación Mensual Hostel Casa Lloret B & B

Periodo Enero – Junio 2015

ENERO							# PAX
			JUEVES 1 9	VIERNES 2 10	SÁBADO 3 8	DOMINGO 4 3	30
LUNES 5 6	MARTES 6 7	MIÉRCOLES 7 5	JUEVES 8 0	VIERNES 9 0	SÁBADO 10 7	DOMINGO 11 3	10
LUNES 12 2	MARTES 13 6	MIÉRCOLES 14 5	JUEVES 15 0	VIERNES 16 0	SÁBADO 17 0	DOMINGO 18 0	13
LUNES 19 0	MARTES 20 5	MIÉRCOLES 21 6	JUEVES 22 3	VIERNES 23 1	SÁBADO 24 3	DOMINGO 25 3	21
LUNES 26 4	MARTES 27 6	MIÉRCOLES 28 5	JUEVES 29 4	VIERNES 30 9	SÁBADO 31 6		34
TOTAL							108
FEBRERO							# PAX
						DOMINGO 1 4	4
LUNES 2 4	MARTES 3 4	MIÉRCOLES 4 5	JUEVES 5 16	VIERNES 6 16	SÁBADO 7 8	DOMINGO 8 8	61
LUNES 9 6	MARTES 10 9	MIÉRCOLES 11 6	JUEVES 12 3	VIERNES 13 1	SÁBADO 14 14	DOMINGO 15 21	60
LUNES 16 21	MARTES 17 3	MIÉRCOLES 18 2	JUEVES 19 6	VIERNES 20 3	SÁBADO 21 3	DOMINGO 22 5	43
LUNES 23 5	MARTES 24 2	MIÉRCOLES 25 6	JUEVES 26 7	VIERNES 27 8	SÁBADO 28 10		38
TOTAL							206



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MARZO							DOMINGO 1	# PAX
						5	5	
LUNES 2 5	MARTES 3 2	MIÉRCOLES 4 2	JUEVES 5 2	VIERNES 6 3	SÁBADO 7 5	DOMINGO 8 2	21	
LUNES 9 4	MARTES 10 2	MIÉRCOLES 11 6	JUEVES 12 11	VIERNES 13 12	SÁBADO 14 21	DOMINGO 15 0	56	
LUNES 16 1	MARTES 17 4	MIÉRCOLES 18 2	JUEVES 19 1	VIERNES 20 2	SÁBADO 21 3	DOMINGO 22 0	13	
LUNES 23 0	MARTES 24 0	MIÉRCOLES 25 0	JUEVES 26 0	VIERNES 27 25	SÁBADO 28 25	DOMINGO 29 2	52	
LUNES 30 2	MARTES 31 2						4	
							TOTAL	151
ABRIL								
		MIÉRCOLES 1 0	JUEVES 2 0	VIERNES 3 10	SÁBADO 4 8	DOMINGO 5 2	# PAX 20	
LUNES 6 0	MARTES 7 2	MIÉRCOLES 8 2	JUEVES 9 7	VIERNES 10 12	SÁBADO 11 14	DOMINGO 12 0	37	
LUNES 13 4	MARTES 14 1	MIÉRCOLES 15 2	JUEVES 16 13	VIERNES 17 11	SÁBADO 18 7	DOMINGO 19 0	38	
LUNES 20 0	MARTES 21 0	MIÉRCOLES 22 0	JUEVES 23 8	VIERNES 24 2	SÁBADO 25 3	DOMINGO 26 2	15	
LUNES 27 0	MARTES 28 0	MIÉRCOLES 29 3	JUEVES 30 2				5	
							TOTAL	115



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MAYO								# PAX	
				VIERNES 1 14	SÁBADO 2 14	DOMINGO 3 0		28	
LUNES 4 1	MARTES 5 0	MIÉRCOLES 6 1	JUEVES 7 8	VIERNES 8 8	SÁBADO 9 8	DOMINGO 10		26	
LUNES 11 4	MARTES 12 2	MIÉRCOLES 13 4	JUEVES 14 0	VIERNES 15 7	SÁBADO 16 7	DOMINGO 17		24	
LUNES 18 0	MARTES 19 1	MIÉRCOLES 20 1	JUEVES 21 1	VIERNES 22 3	SÁBADO 23 0	DOMINGO 24		8	
LUNES 25 2	MARTES 26 4	MIÉRCOLES 27 8	JUEVES 28 8	VIERNES 29 5	SÁBADO 30 6	DOMINGO 31 3		36	
							TOTAL	122	
JUNIO								# PAX	
LUNES 1 0	MARTES 2 1	MIÉRCOLES 3 2	JUEVES 4 6	VIERNES 5 1	SÁBADO 6 1	DOMINGO 7 1		12	
LUNES 8 3	MARTES 9 3	MIÉRCOLES 10 7	JUEVES 11 3	VIERNES 12 2	SÁBADO 13 1	DOMINGO 14		20	
LUNES 15 1	MARTES 16 1	MIÉRCOLES 17 4	JUEVES 18 4	VIERNES 19 4	SÁBADO 20 10	DOMINGO 21		34	
LUNES 22 8	MARTES 23 8	MIÉRCOLES 24 8	JUEVES 25 8	VIERNES 26 8	SÁBADO 27 3	DOMINGO 28		46	
LUNES 29 4	MARTES 30 4						DOMINGO		
							TOTAL	112	

Al analizar este cuadro de ocupación mensual podemos notar una constante de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ocupación entre mes y mes, constante que mediante la presente propuesta aplicativa genere mayor afluencia anual; la ocupación de la hostel Casa Lloret permite mantener el negocio y generar cierta utilidad que podría ser mayor en el caso de aplicar el presente estudio.

La presente propuesta nace como la necesidad de brindar una plataforma de crecimiento a los establecimientos hosteleros en la Ciudad de Cuenca, ya que se visualiza como una problemática general que los mismos quiebren por baja rentabilidad o lleguen hasta cierto punto rentable y se mantengan sin ánimos o miedo de crecer y dar el siguiente paso; el presente estudio se convierte en un trampolín que merece una aplicación directa y muy práctica para lograr tanto eficiencia como eficacia en el gestionar del establecimiento, con esto procurar un mejor servicio basado en la calidad, todo esto en pro del desarrollo de la industria tanto local, nacional e internacional se pudiese.

El tratamiento que un establecimiento como el objeto de análisis le dé a la presente propuesta permitirá la consecución de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Para lograr una mejora rentable en su amplio sentido se necesita de una parte cognitiva y de una parte práctica que al desarrollarse de manera conjunta permiten la realización de un plan aplicativo desde todas sus directrices.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONCLUSIONES

- El alojamiento es el eje fundamental de la oferta turística, por lo tanto, la hotelería en la ciudad de Cuenca se encuentra fundamentalmente relacionada con la actividad turística que se desarrolla en nuestro país y específicamente en la ciudad.
- La ciudad de Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad, por sus innumerables atractivos turísticos, se presenta en la actualidad como el destino turístico reconocido tanto a nivel nacional como internacional.
- El auge del turismo en Cuenca ha proyectado a las hostales de primera categoría en la alternativa de hospedaje más viable para el turista, puesto que ofrecen servicios e instalaciones de calidad a precios económicos.
- Las hostales de primera categoría se desempeñan en un escenario muy competitivo que requiere de innovaciones constantes para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes.
- Una de las innovaciones que precisan las Hostales de Primera categoría en la ciudad de Cuenca es la de adoptar un modelo de Gestión Administrativa dinámico para poder cumplir con los objetivos y lograr la satisfacción de los clientes turistas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- El Modelo de Gestión El criterio de las 6 llaves, que se propone en el presente trabajo, aplicable a la administración de la Hostal Casa Lloret, plantea una administración a través de acciones reales, realizables, económicamente viables, en la que juega un rol muy importante el líder, que debe asumir su gestión con una nueva mentalidad, teniendo como objetivo la satisfacción del cliente.
- Un elemento clave a destacar para el éxito de este modelo es el equipo humano, el mismo que debe contar para un desempeño eficiente con un Manual de Funciones.

Basados en las premisas anteriores las conclusiones precisamente se manifiestan en varios ejes de análisis, desde el Turismo como perspectiva general y la Hotelería como rama específica existe netamente la posibilidad de plantear y replantear la gestión muchas veces innecesaria para hacer uso únicamente de la productiva; los canales actuales de administración, operación y de servicios brindan al visitante una gama de experiencias que difieren entre buenas y malas dependiendo de la calidad del servicio que se llegue a ofertar.

La calidad que compromete a los establecimientos de alojamiento del día de hoy debe ser realmente llevada a cabo con excelencia, productividad y mejora continua en pro de la industria y del beneficio de sus colaboradores; la presente propuesta ha surgido como la necesidad de establecer puntos concretos y viables para lograr acceder a un mayor beneficio en el accionar hostelero y con esto procurar la rentabilidad y solidez de un tipo de alojamiento



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que muchas veces se paraliza cuando de crecer e innovar se trata.

Tanto a nivel local, nacional e internacional contamos con buenos ejemplos en la gestión y dirección hospitalaria, pero, formar parte de los mejores modelos y hacer uso de los mismos debe convertirse sin lugar a duda en una cultura enfocada a ello. Muchas veces por el uso del empirismo como “filosofía” de actuación la decadencia de la calidad y el servicio se ve opacada y eliminada al paso del tiempo.

Una visión amplia permite un abanico de posibilidades, si la visión es cuadrada y solo enfocada en un eje esa visión se reduce y no permite el crecimiento progresivo de una entidad, independiente de cual esta sea. La hospitalidad hoy en día se convierte en una industria en crecimiento, capaz de otorgar con el buen uso de sus recursos una fuente de desarrollo mundial y permanente.

Integrar a los actores directos del servicio es uno de los objetivos principales de la presente propuesta, sin dejar de lado llaves de organización y gestión que se convierten en parámetros ideales para la consecución de objetivos y metas que permitan el impacto adecuado de lo que se visualiza como un fin: un modelo de gestión óptimo.

Lograr lo general y específico en cuanto a administración, operación y oferta se refiere, comprende un marco teórico de acción pero ligado más profundamente encontramos un marco práctico de acción el cual dota de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

experiencia para llevar a cabo un proyecto de emprendimiento, específicamente en la rama hotelera en la localidad, contamos con ese ingrediente emprendedor, pero aquello que hace falta es "afilarse la cuchilla", haciendo uso de esta metáfora como la relación existente entre un trabajador que puede contar con todas las fuerzas, tiempo y predisposición para realizar su trabajo en el campo pero que sin una herramienta útil "afilada" todas sus fuerzas, tiempo y esfuerzo serían en vano; la/las herramientas que se puedan entregar y compartir en pro del desarrollo se convierten en ese filo eficiente que permita el trabajo que con tiempo, esfuerzo, compromiso y dedicación obsequie la cosecha de todo ese campo hospitalario en el cual se desenvuelven sus actores específicos y la sociedad en general.

Convenir en el uso de la presente propuesta y de muchas más de las cuales se puede formar parte en conocimiento y práctica es uno de los primeros pasos para lograr estandarizar, equipar, administrar, operar, difundir y desarrollar los hostales de primera categoría a nivel local, nacional e internacional; ser parte de un país que se encuentra en vías de desarrollo nos compromete a formar parte de un avance continuo para lograr que una vía de desarrollo en este caso de la Industria hospitalaria sea un camino entero de frutos palpables y ejemplificados de una gestión analizada con visión en los distintos ejes específicos y generales que la comprenden; el camino del mañana nos otorgará la respuesta de las decisiones del presente y se encuentra en las manos de todos los ejes jerárquicos de la industria el compromiso, la dedicación, el esfuerzo y la aplicación de nuevos y prácticos métodos y propuestas de gestión para lograr metas comunes de beneficio mutuo en todos y cada uno de sus aspectos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECOMENDACIONES

Partir de una recomendación general para dar paso a las específicas, se convierte en un factor de relevancia para lograr el mayor beneficio en cuanto a lo planteado en la presente investigación.

Las recomendaciones brindadas siempre se convertirán en un proceder útil en medida de su aplicación efectiva, recomendar se convierte en un método de sugerencia basado en hechos y factores reales que ejemplificados y prácticos conceden el uso efectivo para el proceder eficiente de una organización en este caso hostelera.

Las siguientes recomendaciones tanto generales como específicas son aquellas que se han obtenido del análisis profundo del planteamiento oportuno de la presente investigación:

- Se hace factible la recomendación de la difusión de Cuenca como destino de calidad mediante el servicio ofertado en el área de alojamiento, situación que se lograría mediante la búsqueda de motores de promoción útiles integrando tanto el sector público como privado.
- La búsqueda de nuevas y mejores oportunidades en el accionar efectivo se convierte en una recomendación vital para todos los establecimientos con mira al futuro, basados en un presente concreto en el cual ya se encuentran operando dentro del área hospitalaria.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Se sugiere un enfoque ideal en los pilares de gestión, con una atención especial en el recurso humano de las distintas organizaciones, puesto que el valor incalculable y atesorable es el trato de personas para personas, hacer hincapié en esta clave fundamental permitirá un liderazgo sobre la mejor inversión empresarial a corto, mediano y largo plazo: el recurso humano siempre en uno de los enfoques fundamentales de gestión.
- Contar con modelos de gestión útiles y claves de reconocimiento en cada una de las actividades que lleva a cabo la empresa permiten la utilidad para diferenciar entre lo que se está haciendo, lo que se está haciendo bien y sobre todo de lo que se está haciendo mal para erradicar una pobre o desmerecida gestión, independiente de cual sea la actividad que se analice.
- Los medidores de calidad en distintos parámetros permiten un análisis estructural de las diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del establecimiento hostelero, se recomienda el uso de encuestas de satisfacción, fidelización del cliente/huésped, análisis de proveedores, planteamiento de metas y objetivos realizables en tiempo y espacio predeterminado, proyecciones estadísticas de ocupación, entre otros recursos útiles para una organización que desea la mejora continua.
- La demanda permite conocer necesidades y efectos que la organización plasma mediante un conjunto de actividades y servicios que comprenden la oferta; gestionar la demanda tomando como eje central el cliente/huésped conlleva a un desarrollo efectivo de la entidad y con esto el crecimiento que promueve la rentabilidad. Las necesidades de la demanda deben ser cubiertas de manera efectiva y eficiente y así mismo llevar ese “plus” ese elemento diferenciador y único que más allá de cumplir expectativas permite la superación de las mismas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Cuantificar y cualificar los resultados que el establecimiento va obteniendo es una sugerencia que convoca a los actores principales a la búsqueda de soluciones efectivas, visualización de canales de producción e innovación que se puedan incorporar o mejorar. Provocar la mejora de resultados tras cada período ya sea mensual, trimestral o anual dependiendo de lo que se desee obtener, será un gran avance en la gestión hostelera.
- La aplicación del Modelo de Gestión El Criterio de las Seis Llaves requiere de la colaboración del líder o gerente como elemento fundamental y todo el equipo humano que labora en el establecimiento, se recomienda como metodología para el diagnóstico de la realidad del establecimiento la técnica de los Círculos de calidad y como modelo de gestión el Modelo de las 6 llaves de la gestión hotelera.

Proporcionar a la organización de todos estos elementos ya descritos, es uno de los causes de mayor fuerza para enfocar todas las energías y el compromiso en la meta fundamental, la cual permita el mayor rédito para todos los beneficiarios.

En el área hospitalaria la cultura de la visión amplia, aceptación e innovación se encuentra todavía en una primera etapa, pero aquello que se desea es la totalidad de compromiso de sus integrantes, para así convertirla en una filosofía que promueva la expansión y el crecimiento basado en un ingrediente humano y de gestión único; es aquella necesidad de la demanda la que solicita un amplio accionar de quiénes integran la industria hospitalaria.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFÍA

Textos consultados:

- Alles, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: GRANICA, 2006.
- Armijos, Daniela. *Estudio de los 50 elementos histórico-artísticos -científicos más significativos de Cuenca de los siglos XVI al XX , valor y uso turístico*. Monografía. Cuenca: Universidad de Cuenca, 2010.
- Biosca, Doménec. *125 Ideas para bajar costos en la hostelería*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2005.
- Bueno, Eduardo. *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide, 1996.
- Campa, F. *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Barcelona: Profit, 2011.
- Centrum Océano. *Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes*. Madrid, Grupo Océano, 2000
- D´Onofrio, Pablo. *Mensajes para la gestión hotelera*. Buenos Aires: Alquimia - Hospitality Group, 2005.
- El Mercurio. «Turismo creció 267 % los últimos 5 años en Cuenca.» *El Mercurio* 15 de abril de 2014, sld ed.: 2A.
- Galindo, Selvin. *Gerencia hotelera, su influencia para un servicio de calidad al turismo*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas. Quezaltenago - Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2007.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mestres Soler, Juan R. *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2005.

Miller, Patricio. «Reconocimientos Internacionales de Cuenca.» *Cuenca Ilustre* (2014).— «Reconocimientos Internacionales de Cuenca.» *Cuenca Ilustre* (2014).

Navarro, Antonio. *Recepción hotelera y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo, 2008.

Proaño, Bladimir. *Cuenca en cifras turísticas , Anuario Estadístico de Turismo*. Cuenca: Universidad de Cuenca, Fundación Turismo para Cuenca, 2014.

Solis, Tania Marcela. *Desarrollo del turismo urbano en la ciudad de Cuenca*. Tesis de Ingeniería en Turismo. Cuenca: Universidad de Cuenca, 2011.

Vallejo, Raúl. *Manual de escritura académica. Guía para estudiantes y maestros*. 2006. Corporación. Editora Nacional

Fuentes electrónicas:

Benitez, Andrés. «Definición de administración hotelera.» 7 de Febrero de 2012. *slideshare.net*. 20 de Marzo de 2015. <<http://es.slideshare.net/AndresBenitezGandara/administracin-hotelera-11462704>>.

Explored. *Explored: Noticias Ecuador*. 3 de Febrero de 2011. 18 de Abril de 2015. <<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-ecuador-es-el-destino-de-los-turista-de-la-tercera-edad-456430.html>>.

Exploret. *Negocios : El crecimiento del turismo empuja las inversiones en el sector*



UNIVERSIDAD DE CUENCA

hotelero. 31 de Enero de 2013. 4 de Marzo de 2015.
<<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-crecimiento-del-turismo-empuja-las-inversiones-en-el-sector-hotelero-572988.html>>.

Fachin, José. «Software de Gestión Hotelera.» 29 de Diciembre de 2012. *Blog de José Fachín*. 20 de Abril de 2015.
<<http://josefacchin.com/2012/12/29/software-de-gestion-hotelera-o-pms/>>.

Gándara, Manoel, José FRAIS y María ALÉN. «Hoteles sostenibles para destinos sostenibles : la calidad hotelera como instrumento de sostenibilidad.» 2007. *dialnet.uniroja.es*. 20 de Marzo de 2015.
<<http://dialnet.unirioja.es/...ga/articulo/2482212.pdf>>.

García Azcanio, Andrés. «Gerencia empresarial y gestión por procesos.» 8 de Octubre de 2006. *gestiopolis.com*. 21 de Abril de 2015.
<<http://www.gestiopolis.com/gerencia-empresarial-y-gestion-por-procesos/>>.

Guerrero, Andrea. «Ecuador. Sector hotelero : Calificadora de Riesgos PACIFIC CREDIT RATING S.A.» Noviembre de 2014. *ratingspcr.com*. 6 de Marzo de 2015. <http://www.ratingspcr.com/...1/sectorial_hotelero.pdf>.

Hechit, Maurice. *Administración Básica , Principios y aplicaciones*. Limusa, 1984.

Hernández, María. «Tercerización muestra sus ventajas.» 10 de Julio de 2013. *gerencia de hoteles.com*. 21 de Abril de 2015.
<<http://www.gerenciadehoteles.com/201307103988/articulos/desde-la-gerencia/tercerizacion-muestra-sus-ventajas.html>>.

Ibarra, Elsa. «Simposio/Producción -Turismo y desarrollo/ El criterio de las 6 llaves para la gestión hotelera.» 2005. *redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos seleccionados*. 18 de Abril de 2015.
<http://redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos_seleccionados/Seleccionados-II-



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Simposio/Produccion-Turismo-y-Desarrollo/el-criterio-de-las-6-llaves-para-la-gestion-hotelera.pdf>.

Mintur. «Ministerio de Turismo.» Enero de 2015. *Turismo en cifras*. 2 de Marzo de 2015.

<http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=30>.

Morillo Moreno, Marysela. «Scielo.» 11 de Mayo de 2007. *Scielo*. Ed. s. ed. 25 de Marzo de 2015. <www.scielo.org.mx/pdf/cya/n222/n222a8.pdf>.

Nieves, Felipe. «Herramientas estadísticas de control de la calidad : GestioPolis.» Agosto de 2006. *GestioPolis*. 25 de Marzo de 2015. <<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/herramientas-estadisticas-de-control-de-calidad.htm>>.

Organización Mundial del Turismo. «ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO.» 2013. *Entender el turismo : Glosario básico*. 2 de Marzo de 2015. <<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>>.

Universidad Francisco Gavidia. «Universidad Francisco Gavidia.» Febrero de 2006. *Universidad Francisco Gavidia*. 2 de Marzo de 2015. <<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.94-R173d/647.94-R173d-Bga.pdf>>.

Entrevista:

Entrevista a Estefanía Lloret Delgado. Gerente y Propietaria Hostal Casa Lloret.

Realizado por: Jairo Jiménez. Cuenca: 14 Abril 2015.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

A N E X O S



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 1

CHECK LIST HOSTAL CASA LLORET

Requerimientos HS (Hostal).

Requisitos	Hostal 3 estrellas	Hostal 2 estrellas	Hostal 1 estrella (Casa Lloret)
1. Estacionamiento propio o contratado, dentro o fuera de las instalaciones del establecimiento.	X		S
2. Acondicionamiento térmico en áreas de uso común: enfriamiento o calefacción artificial.	X	X	N
3. Contar con áreas de uso exclusivo para el personal: cuartos de baño y aseo, casilleros, área de comedor.	X	X	N
4. Una entrada principal de clientes y otra de servicio.	X		S



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>5. Contar con habitaciones para personas con discapacidad, según las especificaciones de la autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento.</p>	X		N
<p>6. Habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido o habitaciones compartidas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido.</p>	X	X	S
<p>7. Acondicionamiento térmico en cada habitación, mediante: sistema de enfriamiento o ventilación mecánica y/o natural o calefacción mecánica y/o natural.</p>	X		N
<p>8. Servicio telefónico: discado interno, nacional e internacional (en cada habitación). – Discado nacional e internacional desde la recepción con transferencia de llamadas al teléfono en cada habitación.</p>	X	X	N



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9. Caja fuerte en la habitación, casilleros de seguridad o caja fuerte en recepción.	X	X	N
10. Cerradura para puerta de acceso a la habitación	X	X	S
11. Almohada extra a petición del huésped.	X	X	S
12. Portamaletas	X		N
13. Closet – armario o colgador de ropa.	X	X	S
14. Escritorio o mesa.	X		S
15. Silla, sillón o sofá.	X		S
16. Luz de velador o cabecera en habitación.	X	X	S
17. Cortinas o persianas. Pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.	X	X	S



UNIVERSIDAD DE CUENCA

18. Agua caliente disponible en ducha de cuartos de baño y aseo privado y/o compartido. – Agua caliente las 24 horas, centralizada.	X	X	S
19. Juego de toallas por huésped, cuerpo y manos.	X		S
20. Espejo de medio cuerpo sobre el lavamanos o espejo sobre el lavamanos.	X		S
21. Secador de cabello a solicitud del huésped.	X		S
22. Amenities de limpieza; champú, jabón, vaso por huésped, papel higiénico de repuesto.	X		S
23. Contar con formas de pago que incluyan tarjetas de crédito y/o débito o vouchers.	X		S



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>24. Contar(al menos) con personal profesional o certificado en competencias laborales, en las áreas operativas y administrativas del establecimiento.</p>	<p>1 Persona</p>	<p>1 Persona</p>	<p>1 Pers onas</p>
<p>25. Contar(al menos) con personal que hable al menos un idioma extranjero, en las áreas de contacto y relacionamiento directo con el huésped.</p>	<p>1 Persona</p>	<p>1 Persona</p>	<p>3 personas</p>
<p>26. Todos los establecimientos ubicados en zonas donde no exista red pública de alcantarillado, deberán contar con al menos pozo séptico.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>S</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 2



HOJA DE REGISTRO

NOMBRE:	No. Cédula/ RUC	
DIRECCION:	PAIS/CIUDAD:	
EMPRESA/AGENCIA:		
TELEFONO:	Móvil:	E-MAIL:
# PERSONAS:	HABITACION:	
FECHA INGRESO:	FECHA SALIDA:	
FORMA DE PAGO:	T. CREDITO <input type="checkbox"/>	EFFECTIVO <input type="checkbox"/> CHEQUE <input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES:	TARIFA:	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 3



REGISTRATION FORM

NAME:	ID No. /PASSPORT:		
ADDRESS:	COUNTRY/CITY:		
COMPANY/ TRAVEL AGENCY:			
TELEPHONE NUMBER:	E-MAIL:		
GUEST NO.:	ROOM:		
ARRIVAL DATE:	DEPARTURE DATE:		
METHOD OF PAYMENT:	CREDIT CARD <input type="checkbox"/>	CASH <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMMENTS:			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 4

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

- 1. De acuerdo a su criterio la ubicación del hostel Casa Lloret es:**
Excelente (), Muy Buena (), Buena (), Regular (), Mala ()

- 2. La información que Ud. recibe por parte del hostel es:**
Excelente (), Muy Buena (), Buena (), Regular (), Mala ()

- 3. El proceso de Check In que se realiza en el hostel Ud. lo considera :**
Excelente (), Muy Buena (), Buena (), Regular (), Mala ()

- 4. Cómo calificaría Ud. , la infraestructura del hostel en el factor comodidad de las habitaciones**
Excelente (), Muy Buena (), Buena (), Regular (), Mala ()

- 5. Las tarifas de hospedaje de Casa Lloret están en relación con la calidad del servicio recibido? SI- NO**

- 6. Cómo calificaría Ud. La calidad de servicio recibido**
Excelente (), Muy Buena (); Buena (), Regular (), Mala ()

- 7. El uso de tecnologías de la comunicación(internet) de la hostel lo considera Ud.:**
Excelente (), Muy Buena (), Buena (), Regular (), Mala ()



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. La atención brindada por el personal Ud. la calificaría de:

Excelente (), Muy Buena (), Buena (), Regular (), Mala ()

9. Ud. ha recibido un servicio de alimentación en la hostel que lo calificaría de:

Excelente (), Muy Buena (), Buena (), Regular (), Mala ()

10. Cuál fue el medio por el que Ud. tuvo conocimiento de la Hostal Casa Lloret:

Guía Turística

Publicidad

Agencia de viajes

Recomendaciones

Internet

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 5

Interiores Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 22 Marzo 2015

Habitación Doble Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 22 Marzo 2015

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interiores Baño Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 22 Marzo 2015

Habitación Doble Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 22 Marzo 2015

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Habitación Sencilla Hostel Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 25 Abril 2015

Lobby y desayunador Hostel Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 03 Mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Patio delantero Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 07 Mayo 2015

Cama Queen habitación Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 07 Mayo 2015

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Habitación Doble y baño Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 09 Mayo 2015

Patio trasero Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 11 Junio 2015

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interiores Suite Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 11 Junio 2015

Vista patio trasero Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 12 Junio 2015

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Recepción Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 13 Junio 2015

Vista frontal Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 15 Junio 2015

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Puerta de Ingreso Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 15 Junio 2015

Lavandería Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 17 Junio 2015



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cocina Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 18 Junio 2015

Ingreso Hostal Casa Lloret



Autor: Jairo Jiménez

Fecha: 20 Junio 2015



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 6

Ocupación Mensual Hostal Casa Lloret B & B

Periodo Enero – Junio 2015

ENERO							# PAX
			JUEVES 1 9	VIERNES 2 10	SÁBADO 3 8	DOMINGO 4 3	30
LUNES 5 6	MARTES 6 7	MIÉRCOLES 7 5	JUEVES 8 0	VIERNES 9 0	SÁBADO 10 7	DOMINGO 11 3	10
LUNES 12 2	MARTES 13 6	MIÉRCOLES 14 5	JUEVES 15 0	VIERNES 16 0	SÁBADO 17 0	DOMINGO 18 0	13
LUNES 19 0	MARTES 20 5	MIÉRCOLES 21 6	JUEVES 22 3	VIERNES 23 1	SÁBADO 24 3	DOMINGO 25 3	21
LUNES 26 4	MARTES 27 6	MIÉRCOLES 28 5	JUEVES 29 4	VIERNES 30 9	SÁBADO 31 6		34
TOTAL							108
FEBRERO							# PAX
						DOMINGO 1 4	4
LUNES 2 4	MARTES 3 4	MIÉRCOLES 4 5	JUEVES 5 16	VIERNES 6 16	SÁBADO 7 8	DOMINGO 8 8	61
LUNES 9 6	MARTES 10 9	MIÉRCOLES 11 6	JUEVES 12 3	VIERNES 13 1	SÁBADO 14 14	DOMINGO 15 21	60
LUNES 16 21	MARTES 17 3	MIÉRCOLES 18 2	JUEVES 19 6	VIERNES 20 3	SÁBADO 21 3	DOMINGO 22 5	43
LUNES 23 5	MARTES 24 2	MIÉRCOLES 25 6	JUEVES 26 7	VIERNES 27 8	SÁBADO 28 10		38
TOTAL							206



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MARZO							DOMINGO 1	# PAX
						5	5	
LUNES 2 5	MARTES 3 2	MIÉRCOLES 4 2	JUEVES 5 2	VIERNES 6 3	SÁBADO 7 5	DOMINGO 8 2	21	
LUNES 9 4	MARTES 10 2	MIÉRCOLES 11 6	JUEVES 12 11	VIERNES 13 12	SÁBADO 14 21	DOMINGO 15 0	56	
LUNES 16 1	MARTES 17 4	MIÉRCOLES 18 2	JUEVES 19 1	VIERNES 20 2	SÁBADO 21 3	DOMINGO 22 0	13	
LUNES 23 0	MARTES 24 0	MIÉRCOLES 25 0	JUEVES 26 0	VIERNES 27 25	SÁBADO 28 25	DOMINGO 29 2	52	
LUNES 30 2	MARTES 31 2						4	
TOTAL								151
ABRIL								
		MIÉRCOLES 1 0	JUEVES 2 0	VIERNES 3 10	SÁBADO 4 8	DOMINGO 5 2	# PAX 20	
LUNES 6 0	MARTES 7 2	MIÉRCOLES 8 2	JUEVES 9 7	VIERNES 10 12	SÁBADO 11 14	DOMINGO 12 0	37	
LUNES 13 4	MARTES 14 1	MIÉRCOLES 15 2	JUEVES 16 13	VIERNES 17 11	SÁBADO 18 7	DOMINGO 19 0	38	
LUNES 20 0	MARTES 21 0	MIÉRCOLES 22 0	JUEVES 23 8	VIERNES 24 2	SÁBADO 25 3	DOMINGO 26 2	15	
LUNES 27 0	MARTES 28 0	MIÉRCOLES 29 3	JUEVES 30 2				5	
TOTAL								115
MAYO								
				VIERNES 1 14	SÁBADO 2 14	DOMINGO 3 0	# PAX 28	
LUNES 4	MARTES 5	MIÉRCOLES 6	JUEVES 7	VIERNES 8	SÁBADO 9	DOMINGO 10		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1	0	1	8	8	8	0	26
	MARTES					DOMINGO	
LUNES 11	12	MIÉRCOLES 13	JUEVES 14	VIERNES 15	SÁBADO 16	17	
4	2	4	0	7	7	0	24
	MARTES					DOMINGO	
LUNES 18	19	MIÉRCOLES 20	JUEVES 21	VIERNES 22	SÁBADO 23	24	
							8
0	1	1	1	3	0	2	
						DOMINGO	
LUNES 25	MARTES 26	MIÉRCOLES 27	JUEVES 28	VIERNES 29	SÁBADO 30	31	
2	4	8	8	5	6	3	36
						TOTAL	122
JUNIO							
LUNES 1	MARTES 2	MIÉRCOLES 3	JUEVES 4	VIERNES 5	SÁBADO 6	DOMINGO 7	# PAX
0	1	2	6	1	1	1	12
						DOMINGO	
LUNES 8	MARTES 9	MIÉRCOLES 10	JUEVES 11	VIERNES 12	SÁBADO 13	14	
3	3	7	3	2	1	1	20
	MARTES					DOMINGO	
LUNES 15	16	MIÉRCOLES 17	JUEVES 18	VIERNES 19	SÁBADO 20	21	
1	1	4	4	4	10	10	34
	MARTES					DOMINGO	
LUNES 22	23	MIÉRCOLES 24	JUEVES 25	VIERNES 26	SÁBADO 27	28	
8	8	8	8	8	3	3	46
	MARTES						
LUNES 29	30						
4	4						
						TOTAL	112



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 7

1. Título de la monografía.

Propuesta de opciones de manejo Administrativo, Operativo y de Servicios para los Hostales de Primera Categoría; Caso práctico: Hostal Casa Lloret, en la Ciudad de Cuenca.

2. Nombre del estudiante / Correo electrónico.

Juan Jairo Jiménez Bonilla / jairojimenez_90@hotmail.com

3. Resumen del diseño de la monografía.

En la ciudad de Cuenca encontramos una gran cantidad de Hostales de Primera, Segunda y Tercera categoría; los mismos son potenciales establecimientos que podrían mantener una ocupación representativa que genere buena rentabilidad durante todo el año de funcionamiento; una alternativa para ello es adaptar de manera responsable mejoras en diferentes aspectos relevantes dentro de la rama de la hotelería; la presente monografía desarrollará el estudio y análisis Administrativo, Operativo y de Servicios que brindan estos establecimientos, para así obtener una idea general y detallada en cuanto a su funcionamiento de manera global.

En el Ecuador y en nuestra ciudad la demanda turística se encuentra en auge, es



UNIVERSIDAD DE CUENCA

por eso que hoy se plantea la presente investigación, para resolver situaciones como analizar y medir la eficiencia en la administración, operación, incluyendo la identificación de los servicios integrados que los Hostales de Primera Categoría ofrecen, para lograr el fin propuesto es preciso identificar los procesos y la calidad percibida por visitantes tanto nacionales como extranjeros.

Se espera plantear una propuesta que desemboque en la mejora Administrativa y Operativa para que los establecimientos en cuestión logren mayor eficacia en sus actividades y manejo eficiente de sus recursos, así mismo será indispensable mejorar o implantar los servicios que pudieran ofrecer diferentes del alojamiento, enfocándonos en las alternativas que tienen a su disposición, lo cual mejorará la calidad del servicio de los hoteles y su relación con el Turismo.

El objetivo general perseguido de la presente investigación, se basa en la creación de una propuesta de opciones de manejo administrativo, operativo y de servicios de los Hostales de Primera Categoría, Caso práctico: Hostal Casa Lloret, en la Ciudad de Cuenca.

Del objetivo general planteado, se desglosan varios objetivos específicos, realizables, delimitados y concisos que se convierten en la guía correcta del desarrollo, al momento de llevar a cabo la investigación.

Se iniciará con un diagnóstico de los principales inconvenientes en el manejo administrativo, operativo y de servicios en los establecimientos de alojamiento, para posteriormente en base a ese análisis, proponer opciones en el manejo de estos parámetros, finalmente el resultado esperado se verá reflejado, en la aplicación de la propuesta obtenida en el establecimiento Hostal Casa Lloret de la ciudad de Cuenca.

En cuanto a las técnicas y procedimientos que se desarrollaran para llevar a cabo la presente propuesta se han planteado los siguientes: la observación, el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cuestionario, la experimentación, encuestas, análisis administrativo, operativo y de servicios, entrevistas, libros, guías, manuales, apuntes, papers.

Es preciso mencionar que a más de las técnicas y procedimientos propuestos, será indispensable el apoyo y apertura oportuna de los involucrados con los cuales se ha mantenido ya un contacto inicial en el cual mostraron interés y apoyo evidentes.

4. Planteamiento del proyecto de monografía.

La justificación del presente trabajo de graduación, se basa en lograr la rentabilidad, mejora continua y calidad de los hostales de la ciudad de Cuenca, que al llegar a cierto punto de ocupación anual y de supervivencia en el mercado, son muchos los casos en que los mismos cierran operaciones debido a la quiebra y otros en los cuales se mantienen en un nivel de ingresos promedio, sin avanzar o crecer.

Se espera que la presente monografía sirva como plataforma de impulso a este tipo de establecimientos, que por ejemplo en el caso Europeo son de excelente acogida.

La iniciativa de llevar a cabo la investigación administrativa, operativa y de servicios en este tipo de establecimientos, prima como un aporte a la comunidad cuencana; la aplicación de varias herramientas innovadoras que se plantearan durante la investigación, permitirá a esta parte del sector Turístico (el hospedaje concretamente), el crecimiento de sus negocios y desarrollo de nuevas alternativas que permitan mejores inversiones y mayor rentabilidad para sus



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empresas.

La importancia de la investigación se reflejará en la consecución de los objetivos ya planteados, el mismo será un tema de relevancia para la ciudad de Cuenca, y se generará el interés específico de los Propietarios de hostales en los cuales se realizará el estudio, propietarios del caso práctico de análisis, en este caso el Hostal Casa Lloret B & B; el interés de la Asociación Hotelera, interés por parte del Ministerio de Turismo, se generará mucha importancia acerca del tema por parte de los emprendedores en la ciudad y así mismo de los estudiantes de las distintas Universidades a los cuales les pueda ser útil la información recabada; para finalizar es necesario destacar que los demás integrantes del servicio turístico que en la ciudad encontramos, se verán beneficiados utilizando como herramienta de crecimiento la propuesta final obtenida.

El motivo de realizar la presente investigación, se basa en la experiencia laboral obtenida en este tipo de establecimientos, lo cual me ha llevado a identificar claras falencias, cuando los mismos llevan a cabo sus actividades referentes a operaciones, administración y servicios que ofrecen. Brindar una respuesta al sector para que pueda desarrollarse y crecer, se convierte en la finalidad de la propuesta.

5. Revisión bibliográfica.

Para la investigación y formulación de este trabajo se consultaron varios conceptos de diferentes fuentes bibliográficas que a continuación se citarán.

Indican “Baterman & Snell” en su obra “Administración: Una Ventaja Competitiva”, al servicio como: Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a



UNIVERSIDAD DE CUENCA

otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.

El servicio va más allá de las características de un producto, incluye la atención que se sepa dar al cliente, el buscar satisfacer y superar sus necesidades y expectativas.

Señala el texto Español “Gestión De Hoteles” recopilación de varios autores; el concepto de Hostal como: aquellos establecimientos que cuentan con las instalaciones y servicios mínimos exigidos según su categoría, y que facilitan al público tanto el servicio de alojamiento como el de comidas, con sujeción o no al régimen de pensión completa, a la elección del cliente.

Afirma por otro lado el texto Español “Gestión de Hoteles” recopilación de varios autores, el concepto de Hotel como: aquel establecimiento dirigido por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica. Este establecimiento puede ofrecer e incorporar distintos servicios y productos, diferenciándose así un hotel de otro.

Según Kotler Philip y Gary Armstrong, en su libro de “Marketing Esencial”, manifiestan que la calidad se compone de la totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Teniendo así en cuenta que la calidad percibida no cuenta con un solo componente, sino al contrario varios son los elementos integradores de este estándar muy común en los modelos de operación y administración exitosos; es por eso que será oportuno diagnosticar las fortalezas y debilidades que permiten o deterioran la calidad de la oferta, en este caso turística.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De acuerdo al autor Loel González en su obra “Dirección y gestión de recursos humanos”, es oportuno integrar el concepto de capacitación, debido a la importancia de la misma en la presente investigación, en donde manifiesta que la capacitación se convierte en el eje fundamental para proceder a la prestación correcta de un servicio, se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

En la industria hotelera que incluye la hostelería, la calidad del servicio brindada por parte de colaboradores, las instalaciones y los procesos adecuados correctos, son fundamentales para lograr satisfacción del visitante, y sin duda la respuesta rentable favorable a quiénes actúan como emprendedores, propietarios y administradores, en este caso de los Hostales de primera categoría de la Ciudad, no tarda en llegar.

6. Objetivos, metas, transferencia de resultados e impactos.

7. Objetivo General:

Proponer opciones de manejo Administrativo, Operativo y de Servicios para los Hostales de Primera Categoría; Caso práctico: Hostal Casa Lloret, en la Ciudad de Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar los principales inconvenientes en el manejo administrativo, operativo y de servicios en los hostales de primera categoría de la ciudad de Cuenca.
2. Proponer opciones de manejo administrativo, operativo, y de servicio para los hostales de primera categoría en la Ciudad de Cuenca.
3. Aplicar las opciones de manejo administrativo, operativo, y de servicios al Hostal Casa Lloret de la ciudad de Cuenca.

9. Metas:

Diagnóstico de la situación actual de los hostales de primera categoría de la ciudad; se abordará una visión general de los puntos principales en los que se enfocan los actores que ofertan alojamiento, identificando de esta manera debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades.

Crear una propuesta concisa y aplicativa para que de manera sencilla y eficaz permita la mejora continua de los establecimientos sujetos de análisis.

Evaluación de la percepción de los visitantes, respecto a accesibilidad,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

oportunidad, calidad de atención y precio ofertados.

La lealtad del cliente (huésped) se logra a través de la calidad del servicio, y esa precisamente es una de las metas del presente trabajo investigativo: lograr la lealtad de nuestros visitantes a través del tiempo, mediante la calidad de los procesos que propendan en que en la ciudad, logremos contar con establecimientos de hospedaje reconocidos a nivel internacional y de crecimiento continuo y progresivo.

10. Transferencia de resultados:

Al momento de transmitir y difundir la información obtenida en base a la investigación, se espera métodos útiles de comunicación, que permitan el impacto esperado hacia los involucrados de manera general y manera específica en la problemática.

La presente investigación reposará en el Centro de Documentación Juan Bautista Vásquez de la Universidad de Cuenca, a libre disposición para uso de docentes, estudiantes y particulares que se interesen en el tema.

Se propondrá a entidades como el MINTUR, Fundación de Turismo para Cuenca, AHOTEC (Asociación Hotelera de Cuenca), realizar ruedas de prensa con los propietarios de los establecimientos de estudio, para que evalúen la información obtenida y en otros casos se expongan los resultados a través de la aplicación de la propuesta.

De la manera más condensada posible, presentar una propuesta de la cual se pueda hacer uso antes, durante y después del funcionamiento de un Hostal de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Primera Categoría, es primordial.

11. Impactos:

Con la presente monografía se espera un impacto social que repercuta en la conciencia de la comunidad cuencana, la propuesta creada permitirá solucionar una demanda colectiva de parte de los servidores turísticos, en este caso el segmento de los Hostales de Primera Categoría de la Ciudad.

El resultado de la investigación en cuestión, permitirá un impacto positivo para lograr establecimientos de alojamiento más competitivos y una mayor calidad en el servicio dentro de la ciudad.

Uno de los resultados que se espera se evidencien prontamente, se fundamenta en potenciar a la ciudad de Cuenca como uno de los principales destinos turísticos del país, como ciudad que refleje una mejora constante en la Industria Turística. Cabe recalcar que sin duda, formular respuestas basadas en el análisis administrativo, operativo y de servicios, será una de las finalidades que logren provocar un cambio positivo en la ciudad en cuanto al desarrollo de actividades turísticas se refiere.

12. Técnicas de trabajo.

Algunos de los procedimientos y técnicas que se van a utilizar para alcanzar los objetivos y metas propuestos, son los siguientes: la observación, el cuestionario, la experimentación, encuestas, análisis administrativo, análisis de operaciones y de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

servicios, entrevistas, libros de Texto, guías, manuales, apuntes.

Las técnicas y herramientas detalladas anteriormente ayudarán a la consecución de cada uno de los objetivos y metas trazadas en la investigación, serán el soporte y plataforma para encaminar exitosamente la propuesta esperada.

13. Bibliografía.

Textos consultados:

Albrecht, Karl. *Servicio al cliente interno. Cómo Solucionar la crisis de liderazgo en la Gerencia Financiera*. Madrid, Paidós Iberica. S.A ediciones, 1995.

Ander-Egg, Ezequiel y Pablo Valle. *Guía para preparar monografías y otros textos expositivos*. 2008. Lumen / Humanitas.

Biosca, Doménech. *125 Ideas para bajar costos en la hostelería*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2005.

Centrum Océano. *Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes*. Madrid, Grupo Océano, 2000.

Eco, Umberto. *¿Cómo se hace una tesis? Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. 1984. Gedisa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Espinosa, Maribel. Anteproyectos de investigación turística. Metodología para su elaboración. 2005. Trillas

Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. Metodología de la investigación. Metodología de la investigación. 2003. Mc Graw Hill.

Kotler, Philip y Gary Amstrong. *Marketing*. 8va ed. México, Pearson Educación, 2001. pág. 26.

Mancuso, Hugo R. Metodología de la investigación en ciencias sociales. Lineamientos teóricos y prácticos de semioepistemología. 1989. Paídos.

Mestres Soler, Juan R. *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2005.

Organización Mundial del Turismo. Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo, 2001. OMT.

Rocha, Rogelio. México. Metodología de la investigación aplicada al turismo. 2005. Trillas.

Sautu, Ruth et al. Manual de Metodología. Construcción del Marco Teórico,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

formulación de los objetivos y elección de la metodología. 2005. Clacso.

Vallejo, Raúl. Manual de escritura académica. Guía para estudiantes y maestros. 2006. Corporación. Editora Nacional.

Fuentes Electrónicas:

Codó, Luis. *La adopción de un sistema de calidad en un restaurante*. Internet. www.gestionrestaurantes.com. Acceso: 26 septiembre 2014.

Gonzalez, Loel. Capacitación de Dirigentes, Internet. www.monografias.com./trabajo55/capacitar-dirigentes. Acceso: 16 noviembre 2014.

Gonzalez Carlos, *Conceptos generales de calidad total*. Internet. www.monografias.com. Acceso: 28 septiembre 2014.

Gutiérrez, Oscar. *Desarrollo de un programa de calidad para el servicio de restaurantes*. Internet. www.cienciapc.cu.com/art02.html. Acceso: 25 septiembre 2014.

Kafati, Adib. *Calidad Total en el servicio al cliente*. Internet. www.infopyme.com/



UNIVERSIDAD DE CUENCA

calidadserviciocliente.html. Acceso: 11 Agosto 2014.

Martí, Jaume. *Cómo identificar un restaurante de calidad.* Internet. *www.noticias.com.* Acceso: 05 Agosto 2014.

Mendoza, Jose. *Medición de la calidad del servicio.* Internet. *www.fade.es.* Acceso: 09 Octubre 2014.

Miranda Azurmendi, Francisco. *Formulas y soluciones para restaurantes.* Internet. *www.calidadtotal.galeon.com.* Acceso: 12 Octubre 2014.

Pereiro, Jorge. *Una aproximación a la Calidad y a los Sistemas de Gestión de la Calidad.* Internet. *www.portalcalidad.com.* Acceso: 14 Octubre 2014.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Recursos humanos.

“Propuesta de opciones de manejo Administrativo, Operativo y de Servicios para los Hostales de Primera Categoría; Caso práctico: Hostal Casa Lloret, en la Ciudad de Cuenca”.

Recurso	Dedicación	Valor Total
Director	4 horas / semana / 12 meses	\$600,00
Estudiante	20 horas semana / 12 meses	\$4.800,00
Total		\$5.400,00



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Recursos materiales.

“Propuesta de opciones de manejo Administrativo, Operativo y de Servicios para los Hostales de Primera Categoría; Caso práctico: Hostal Casa Lloret, en la Ciudad de Cuenca”.

Cantidad	Rubro	Valor Total
1	Computador Portátil HP Pavilion g4-1284la Notebook PC	\$900,00
1	USB Flash Drive Kingston 4 G	\$30,00
1	Cámara Fotográfica	\$150,00
1	Grabadora Sony M675V	\$45,00
1	Libro “Manual de Escritura Académica”	\$7,00
1	Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes	\$42,00
20	Abastecimiento Gasolina	\$400,00



UNIVERSIDAD DE CUENCA

350	Impresiones	\$35,00
TOTAL		\$1609

11. Cronograma de actividades

“Propuesta de opciones de manejo Administrativo, Operativo y de Servicios para los Hostales de Primera Categoría; Caso práctico: Hostal Casa Lloret, en la Ciudad de Cuenca.”

ACTIVIDAD	MES
-----------	-----

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Presentación del diseño de investigación	X											
2. Recolección y organización de la información	X	X	X									
3. Discusión y análisis de la información			X	X	X	X						
4. Integración de la información de acuerdo a los objetivos							X	X	X	X		
5. Redacción del trabajo								X	X	X	X	
6. Revisión final												
7. Impresión y anillado del trabajo												X



UNIVERSIDAD DE CUENCA

12. Presupuesto

“Propuesta de opciones de manejo Administrativo, Operativo y de Servicios para los Hostales de Primera Categoría; Caso práctico: Hostal Casa Lloret, en la Ciudad de Cuenca.”

Concepto	Aporte del estudiante	Otros aportes	Valor total
Recursos Humanos			\$5400
Investigador	\$4800	\$600	
Gastos de Movilización			\$400
Transporte	\$400		
Viáticos y subsistencias			
Gastos de la investigación			\$84
Insumos	\$35		
Material de escritorio			
Bibliografía	\$49		
Internet			
Equipos, laboratorios y maquinaria			\$1125
Laboratorios			
Computador y accesorios	\$1125		
Máquinas			
Otros			
TOTAL			\$7009



UNIVERSIDAD DE CUENCA

13. Esquema

Índice

Abstract

Agradecimientos

Dedicatoria

Introducción

Capítulo 1

Diagnosticar los principales inconvenientes en el manejo administrativo, operativo y de servicios en los hostales de primera categoría de la ciudad de Cuenca.

1.1 Plantear herramientas y modelos de gestión administrativa innovadores y efectivos para su aplicación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.2 Incorporar en el establecimiento el o los servicios posibles de ofertar, para lograr mayor calidad y satisfacción del visitante.

Capítulo 2

Proponer opciones de manejo administrativo, operativo, y de servicios para los hostales de primera categoría en la Ciudad de Cuenca.

2.1 Mediante el análisis operativo que mantiene el establecimiento, identificar y proponer un eficaz modelo de operación, aplicable a otros establecimientos de la misma categoría.

Capítulo 3

Aplicar las opciones de manejo administrativo, operativo, y de servicios al Hostal Casa Lloret de la ciudad de Cuenca.

3.1 Promover el crecimiento y desarrollo del Hostal Casa Lloret B & B, como un modelo que permita la aplicación a establecimientos de la misma categoría en la Ciudad de Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos