



## UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera Administración de Empresas

“Modelo de Negocio para el Hotel Yanuncay periodo 2018-2020”

Trabajo de titulación previo a  
la obtención del Título de  
Ingeniero Comercial

Autores:

Sara Abigail Cárcamo López

C.I. 1726999814

René Manuel Guerrero Nieto

C.I. 0104367818

Directora:

Ing. Rosa Vanesa Rojas Luna

C.I. 0301852745

Cuenca – Ecuador

2018



## RESUMEN

El “Modelo de Negocios para el Hotel Yanuncay periodo 2010-2020”, propone un conjunto de estrategias que permitirán el desarrollo tanto físico como organizacional para el hotel, siendo una empresa que presta el servicio de hospedaje y sus complementos, y a la vez crear un cambio beneficioso para el sector hotelero del Cantón Cuenca.

En el desarrollo del modelo se requirió la investigación de campo y documental, ya que se revisaron libros, revistas, informes, manuales; se utilizaron técnicas de muestreo como: entrevista y encuestas a empleados, clientes y representantes de diferentes entidades para obtener información necesaria para conocer las problemáticas que afectan al hotel y que permitan alcanzar las metas y objetivos planteados.

Para la elaboración del plan de marketing y estratégico se realizó una investigación y consulta sobre la demanda y oferta del sector turístico del Cantón Cuenca, en donde se pudo definir los gustos de los consumidores, preferencias, razones de visita, necesidades y tiempo de visita. A la vez se describen los factores internos y externos que proporcionan un beneficio o una negatividad para el hotel, información obtenida mediante entrevistas y encuestas; con base en el análisis de estos datos, se diseñan las estrategias que favorecerán en la mejora de procesos, gestión y herramientas de publicidad. Se establecen valores, políticas y procedimientos que serán ejecutados en las distintas tareas del hotel, con las cuales se busca crear un cambio beneficioso para accionistas, empleados, clientes y personas allegadas a la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** MODELO DE NEGOCIOS, CADENA DE VALOR, PLAN DE MARKETING, PLAN ESTRATÉGICO, PLAN OPERATIVO, HOTEL, HUÉSPED, TURISMO.



## **ABSTRACT**

The “Business model for Hotel Yanuncay period 2018-2020”, proposes a set of strategies that will allow a physical and organizational development for the hotel, being this, a business that gives lodging service and its complements, at the same time to create a beneficial change for the hotelier sector of Cuenca.

In the application of the model, a field and documentary research was required from the review of books, magazines, reports and manuals. Sampling techniques were used, such as: interviews and surveys to employees, clients and representatives of different entities to obtain the necessary information to know the problems that affect the hotel and those that can allow to achieve goals and objectives proposed.

For the elaboration of the marketing and strategic plan an investigation was made about the demand and offer of the touristic sector in Cuenca, where the tastes, preferences, reasons for visit, necessities and the days of lodging were determined. It also describes the internal and external factors that provides a benefit or a negative factor for the hotel, this information was obtained by interviews and surveys, based on the analysis of the information, new strategies were design that will help to improve the procedures, management and the tools of publicity. Values, politics and procedures were established for them to be performed in the different areas of the hotel, with which we seek to create a beneficial change for shareholders, employees, customers and people close to the company.

**KEY WORDS:** BUSINESS MODEL, VALUE CHAIN, MARKETING PLAN, STRATEGIC PLAN, OPERATIVE PLAN, HOTEL, GUEST, TOURISM.



## INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	17
AGRADECIMIENTOS .....	21
DEDICATORIA .....	22
ABREVIATURAS.....	23
INTRODUCCIÓN .....	25
CAPÍTULO 1 .....	27
1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	27
1.1 Descripción Del Servicio.....	27
1.2 Definición de modelo de Negocio .....	30
1.2.1 Patrones para un Modelo de negocio .....	34
1.2.2 Herramientas para el Diseño de Modelos de Negocio.....	34
1.3 Herramientas Para La Dirección Estratégica .....	35
CAPÍTULO 2 .....	37
2.1 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE OFERTA DEL SECTOR HOTELERO	
CATEGORÍA TRES ESTRELLAS .....	37
2.2 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE OFERTA DEL HOTEL YANUNCAY .....	39
	4



2.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO .....	41
2.3.1 Debe ser la respuesta a una necesidad.....	41
2.3.2 Conocer las características del producto (bien o servicio):.....	42
2.3.3 Sugerir el perfil de los clientes potenciales .....	43
2.3.4 Canales De Comercialización Actuales .....	44
2.4 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES .....	45
2.4.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto.....	45
2.4.2 Identificación de los actores y del nivel tecnológico .....	45
2.4.3 Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas .....	47
2.4.4 Demanda actual y tendencia del sector .....	47
2.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	48
2.5.1 Análisis Demanda del Hotel Yanuncay .....	48
2.5.2 Estimación de la Demanda.....	50
2.6 CADENA DE VALOR.....	51
2.6.1 Definición de Cadena de Valor .....	51
2.6.2 Análisis de Cadena de Valor .....	52
2.6.2.1 Fase Preliminar.....	52
2.6.2.1.1 Producto de Análisis de la Cadena de Valor.....	52
2.6.2.1.2 Alcance del Análisis.....	52
2.6.2.1.3 Objetivos de Análisis .....	52



2.6.2.2 Fase Central .....	52
2.6.2.2.1 Recopilación .....	52
2.6.2.2.2 Sistematización .....	53
2.6.2.2.3 Identificación de Puntos Críticos .....	53
2.6.2.2.4 Análisis .....	55
CAPÍTULO 3 .....	57
3 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL HOTEL YANUNCAY .....	57
3.1 ENTORNO MACRO.....	57
3.1.1 Entorno Económico .....	57
3.1.2 Entorno Social, Cultural, Demográfico y Geográfico .....	59
3.1.3 Entorno Político y Gubernamental .....	60
3.1.4 Entorno Tecnológico.....	60
3.1.5 Entorno Ecológico .....	61
3.1.6 Entorno Global.....	61
3.2 ENTORNO MICRO .....	62
3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	62
3.2.1.1 Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.....	62
3.2.1.2 Poder de negociación con los proveedores .....	65
3.2.1.3 Poder de negociación de los compradores (clientes).....	65
3.2.1.4 Amenaza en los ingresos por productos sustitutos .....	65



3.2.1.5 Rivalidad entre competidores.....	66
3.3 ANÁLISIS DE MARKETING (MARKETING MIX).....	66
3.3.1 Producto .....	67
3.3.2 Precio.....	69
3.3.3 Plaza .....	70
3.3.4 Promoción .....	71
3.3.4.1 Publicidad.....	71
3.3.4.1.1 Redes sociales .....	72
3.3.4.1.2 Spots de televisión.....	72
3.3.4.1.3 Flyers.....	73
3.3.4.2 Promociones.....	73
3.3.5 Personas.....	74
3.3.5.1 Definición de cargos dentro del Hotel .....	74
3.3.5.2 Propuesta para mejora del personal.....	75
3.3.6 Procesos.....	77
3.3.7 Prueba Física .....	77
3.4 PLAN ESTRATÉGICO.....	78
3.4.1 Visión .....	78
3.4.2 Misión .....	79
3.4.3 Valores Corporativos .....	79
	7



3.4.4 Políticas Corporativas.....	80
3.4.5 Objetivo General.....	80
3.4.5.1 Objetivo Específicos.....	80
3.4.6 Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE) .....	80
3.4.7 Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).....	81
3.4.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	82
3.4.9 Matriz Interna y Externa (IE).....	85
3.4.10 Matriz MPEC.....	86
3.4.11 Cuadro de Mando Integral .....	87
3.5 PLAN OPERATIVO ANUAL .....	89
3.5.1 Objetivo General.....	89
3.5.1.1 Objetivos Específicos .....	89
3.5.2 Procesos Operativos en el “Hotel Yanuncay” .....	90
3.5.3 Tareas Operativas en el “Hotel Yanuncay” .....	91
3.1 ESTUDIO FINANCIERO .....	93
3.1.1 Alternativas de Financiamiento .....	93
3.1.2 Estados Financieros Proyectados.....	94
3.1.2.1 Estado de Resultados Proyectado .....	94
3.1.2.2 Flujo de Caja Proyectado.....	95
3.1.2.3 Estado de Situación.....	96





3.1.3 Evaluación Financiera del Modelo.....	97
3.1.3.1 Valor Actual Neto (VAN).....	97
3.1.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	98
3.2 PLAN DE MODELO CANVAS .....	99
CAPITULO 4.....	100
4 VIABILIDAD, IMPACTOS Y RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	100
4.1 Análisis de impactos y viabilidad del Modelo de Negocios .....	100
4.2 Análisis de Riesgos del Modelo de Negocios.....	101
4.2.1 Medidas de Mitigación.....	103
4.3 Aporte Académico .....	104
CONCLUSIONES .....	104
RECOMENDACIONES .....	105
REFERENCIAS.....	107
ANEXOS .....	115



## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Patrones de Modelos de Negocios.....	115
Anexo 2 Herramientas para el Desarrollo de Modelos de Negocio.....	116
Anexo 3 Categorías de los hoteles. ....	118
Anexo 4 Catastro de Hoteles Categoría 3 Estrellas en el Cantón Cuenca .....	118
Anexo 5 Características Del Servicio Hotelero .....	120
Anexo 6 Características de un Cliente .....	120
Anexo 7 Entrevista al Administrador de Hotel Yanuncay .....	121
Anexo 8 Datos de la demanda del sector hotelero .....	127
Anexo 9 Investigación de la Demanda de Hotel Yanuncay.....	137
Anexo 10 Encuesta Dirigida a Clientes del Hotel Yanuncay .....	139
Anexo 11 Interpretación de las Encuestas sobre la Demanda del Hotel Yanuncay.....	142
Anexo 12 Tipos de canales de comercialización del servicio hotelero.....	162
Anexo 13 Preguntas al Administrador Del Hotel Yanuncay Sobre Cadena De Valor .....	163
Anexo 14 Entrevista Al Administrador Del Hotel Yanuncay Sobre Cadena De Valor.....	167
Anexo 15 Eslabones de Cadena de Valor Hotel Yanuncay .....	172
Anexo 16 Actores dentro de la Cadena de Valor del “Hotel Yanuncay” .....	178
Anexo 17 Proveedores del “Hotel Yanuncay” .....	179
Anexo 18 Perfil de Puestos .....	180
Anexo 19 Flujo de Proceso de Servicio de Hospedaje .....	190
Anexo 20 Requisitos para establecimiento de nuevos hoteles.....	191
Anexo 21 Carta del Menú del Restaurante-Bar .....	192
Anexo 22 Propuesta de modelo para Gift Card .....	196



Anexo 23 Propuesta mensual de Publicidad de UNSIÓN TV .....	196
Anexo 24 Diseño para flyers publicitarios .....	198
Anexo 25 Afiliación con la Cámara de Comercio de Cuenca.....	199
Anexo 26 Propuesta para Remodelaciones .....	200
Anexo 27 Análisis de la Visión del Hotel Yanuncay.....	202
Anexo 28 Análisis de la Misión del Hotel Yanuncay .....	203
Anexo 29 Valores Corporativos.....	204
Anexo 30 Políticas del Hotel Yanuncay .....	205
Anexo 31 Encuesta a Empleados del Hotel Yanuncay .....	206
Anexo 32 Resultados de la Encuesta a Empleados del Hotel Yanuncay.....	209
Anexo 33 Ponderación y Clasificación de Factores Externos del Hotel Yanuncay .....	224
Anexo 34 Ponderación y Clasificación de Factores Internos del Hotel Yanuncay.....	224
Anexo 35 Ponderación y Calificación Factores Éxito .....	225
Anexo 36 Proceso Operativos “Hotel Yanuncay” .....	228
Anexo 37 Tareas Operativas Anual “Hotel Yanuncay” para el 2018.....	234
Anexo 38 Balance General del Hotel Yanuncay periodo 2012-2016.....	238
Anexo 39 Estado de resultados Periodo 2012-2016 .....	240
Anexo 40 Análisis Histórico Financiero .....	241
Anexo 41 Descripción de la inversión propuesta.....	247
Anexo 42 Cotizaciones para créditos a largo plazo .....	249
Anexo 43 Amortización de Préstamo con BanEcuador.....	252
Anexo 44 Proyección de la Inflación .....	255
Anexo 45 Posibles escenarios del Estado de Resultados Proyectado .....	256



Anexo 46 Depreciación Acumulada de inversión del préstamo en Edificios .....	258
Anexo 47 Indicadores Financieros .....	259
Anexo 48 Registros Usados por el Hotel Yanuncay .....	260



## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Servicios Complementarios .....	28
Ilustración 2 Módulos Lienzo Canvas.....	31
Ilustración 3 Características De Una Propuesta De Valor .....	32
Ilustración 4 Plantilla Del Lienzo Canvas.....	33
Ilustración 5 Patrones De Modelos De Negocio .....	34
Ilustración 6 Herramientas Para Diseño De Modelos De Negocio.....	34
Ilustración 7 Cadena de Valor Para un Servicio .....	51
Ilustración 8 Rivalidad entre Competidores.....	62
Ilustración 9 Siete P's del Marketing.....	67
Ilustración 10 Tipos de habitaciones ofertados en el Hotel Yanuncay .....	67
Ilustración 11 Servicios complementarios que se ofertan en el Hotel Yanuncay .....	68
Ilustración 12 Propuesta Logo “Hotel Yanuncay” .....	69
Ilustración 13 Recomendaciones para publicidad y promoción del Hotel Yanuncay.....	71
Ilustración 14 Organigrama “Hotel Yanuncay” .....	74
Ilustración 15 Propuesta para capacitación a los empleados del Hotel Yanuncay.....	75
Ilustración 16 Valores Corporativos .....	79
Ilustración 17 Políticas Empresariales del Hotel Yanuncay .....	80
Ilustración 18 Mapa Estratégico.....	87
Ilustración 19 Mapa de Procesos “Hotel Yanuncay” .....	89
Ilustración 20 Lienzo Canvas “Hotel Yanuncay” .....	99



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Requisitos para Hoteles Segunda Categoría .....	29
Tabla 2 Características Del Servicio Hotelero .....	42
Tabla 3 Actores que intervienen en el Sector Turístico Hotelero .....	46
Tabla 4 Resultados Análisis Demanda del Hotel Yanuncay.....	49
Tabla 5 Predicciones de la Demanda .....	50
Tabla 6 FODA Cadena de Valor Hotel Yanuncay.....	56
Tabla 7 Precios de Habitaciones del “Hotel Yanuncay” .....	69
Tabla 8 Propuesta para implementar promociones en el Restaurante.....	73
Tabla 9 Ejemplo de precios de curso para recepcionistas en Guayaquil .....	76
Tabla 10 Visión del Hotel Yanuncay .....	78
Tabla 11 Definición de Misión .....	79
Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) del Hotel Yanuncay .....	81
Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) del Hotel Yanuncay .....	82
Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo del Hotel Yanuncay .....	83
Tabla 15 Matriz FODA Cruzado Hotel Yanuncay .....	84
Tabla 16 Matriz IE Hotel Yanuncay .....	85
Tabla 17 Matriz de Perfil Estratégica Cuantitativa .....	86
Tabla 18 Matriz de Planeación Estratégica .....	88
Tabla 19 Alternativas de Financiamiento .....	93
Tabla 20 Estado de resultados proyectado .....	94
Tabla 21 Flujo de Caja .....	95
Tabla 22 Estado de Situación.....	96



Tabla 23 Posibles Riesgos del Modelo .....	101
Tabla 24 Análisis de Probabilidad e Impacto .....	102
Tabla 25 Medidas de Mitigación.....	103



## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Tasa De Ocupación Categoría: Total .....	38
Gráfica 2 Tasa de Ocupación Categoría Tres Estrellas.....	38
Gráfica 3 Ingresos – Egresos Hotel Yanuncay .....	40
Gráfica 4 Demanda Proyectada.....	50
Gráfica 5 Evolución del PIB .....	57
Gráfica 6 VAB Alojamiento .....	58
Gráfica 7 Tasas Anual de Inflación.....	59





## CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca  
Cláusula de Propiedad Intelectual

---

René Manuel Guerrero Nieto, autor del trabajo de titulación "Modelo de Negocios para el Hotel Yanuncay periodo 2018-2020", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Junio del 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'René Manuel Guerrero Nieto', written over a horizontal line.

René Manuel Guerrero Nieto

C.I: 0104367818



Universidad de Cuenca  
Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Sara Abigail Cárcamo López, autora del trabajo de titulación "Modelo de Negocios para el Hotel Yanuncay periodo 2018-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Junio del 2018

Sara Abigail Cárcamo López

C.I: 1726999814



## CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITO INSTITUCIONAL



Universidad de Cuenca  
Cláusula De Licencia Y Autorización Para Publicación En El Repositorio Institucional

---

René Manuel Guerrero Nieto en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de Negocios para el Hotel Yanuncay periodo 2018-2020", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Junio del 2018

René Manuel Guerrero Nieto

C.I.: 0104367818



Universidad de Cuenca  
Cláusula De Licencia Y Autorización Para Publicación En El Repositorio Institucional

---

Sara Abigail Cárcamo López en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de Negocios para el Hotel Yanuncay periodo 2018-2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Junio del 2018

Sara Abigail Cárcamo López

C.I: 1726999814



## AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios, quien nos ha sustentado desde el principio, por brindarnos la sabiduría y las fuerzas para ser quienes somos ahora.

A nuestros padres, quienes han sido guía en nuestras vidas y un fundamental apoyo en nuestras carreras, no fuéramos nada sin ellos.

A nuestra querida tutora, la Ing. Vanesa Rojas Luna, gracias por acompañarnos por todo este tiempo, con su ayuda paciencia y conocimientos, los cuales fueron una base fundamental para la realización des presente trabajo.

Un especial agradecimiento al Ing. José Luis Correa, administrador del Hotel Yanuncay, gracias por abrimos las puertas del hotel y facilitarlos la información necesaria para la realización de este trabajo. No sabemos cómo pagar toda su amabilidad, paciencia, consejos y apoyo, infinitas gracias.

De igual manera queremos agradecer a docentes de la Universidad de Cuenca, amigos y familiares quienes con sus consejos y apoyo fueron un estímulo para el desarrollo del presente trabajo.



## DEDICATORIA

A mi Dios y Padre, quien tiene todo bajo control y cuida de mí, gracias por siempre ser mi compañía en todo momento, toda la gloria sea para ti.

A mis padres, mi ejemplo a seguir, mi apoyo y fortaleza en todos estos años. Son el principal motivo de mis éxitos.

A mi compañero y amigo, René Guerrero por su responsabilidad, paciencia y compromiso en la ejecución de este trabajo.

Sara.

Dedico a Dios, por brindarme salud, vida y una nueva oportunidad para cumplir con mis metas.

A mis padres queridos Manuel y Martha quienes, con su inmenso amor, dedicación y esfuerzo, supieron guiarme afectuosamente construyendo buenos valores y principios para forjar el ser humano y profesional que soy ahora.

A mis hermanas, cuñado, sobrino, sobrinas, familiares y amigos, gracias por su apoyo y consejos que me motivaron para desarrollar este trabajo.

Finalmente, y no menos importante a mi compañera y amiga Sara, gracias por su apoyo y colaboración para cumplir nuestras metas planteadas.

René.



## ABREVIATURAS

**GIER:** Grupo de Investigación en Economía Regional.

**WTA:** World Travel Awards.

**OMT:** Organización Mundial de Turismo.

**SST:** Seguridad y Salud en el Trabajo.

**SGI:** Sistema de Gestión Integral.

**MINTUR:** Ministerio de Turismo.

**PLANDETUR:** Plan Estratégico de Desarrollo De Turismo Sostenible para Ecuador.

**MPC:** Matriz de Perfil Competitivo.

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**MPEC:** Matriz de la Planificación Estratégica Cuantitativa.

**EFE:** Evaluación de Factores Externos.

**EFI:** Evaluación de Factores Internos.

**PIB:** Producto Interno Bruto.

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**CODENPE:** Consejo de Desarrollo de las Naciones y Pueblos del Ecuador.

**GAD:** Gobiernos Autónomos Descentralizados.

**FEPTCE:** Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador.



**TICS:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**ERP:** Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales).

**BSC:** Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

**VAB:** Valor Agregado Bruto.

**VAN:** Valor Actual Neto.

**TIR:** Tasa Interna de Retorno.





## INTRODUCCIÓN

El turismo internacionalmente es una actividad promisoriosa, con una gran capacidad para el desarrollo económico de las naciones. Ecuador no es la excepción, siendo esta la tercera fuente de ingresos no petroleros del país.

Ecuador cuenta con una gran biodiversidad; ya que su territorio dispone cuatro regiones: costa, sierra, amazonia y región insular; a la vez cuenta con distintos climas como: tropical, templados y páramos; dispone de diferentes atractivos turísticos como culturales entre los cuales se pueden mencionar sus montañas, valles, lagos y ciudades.

Cuenca llamada “Santa Ana de los Cuatro Ríos”; declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad; dispone de varios atractivos y eventos turísticos, siendo una ciudad visitada por una gran cantidad de turistas nacionales como extranjeros anualmente.

El servicio hotelero en el Cantón Cuenca, se ha desarrollado destacadamente, contando con más de 25 hoteles de tercera categoría legalmente registrados; que brindan varios servicios entre los cuales se mencionan: hospedaje, alimentación, internet, salón de recepciones, etc.

El Hotel Yanuncay, ubicado en el centro de Cuenca, mantiene una larga trayectoria, la cual lo ha posicionado en el mercado de servicios de alojamiento, pero dicho servicio se ha visto ofuscado debido a varias dificultades que se han presentado en la entidad, algunas provenientes al interior de la empresa y otras surgen gracias al entorno.

El servicio proporcionado por el hotel, ha sido afectado debido a la falta de estrategias que proporcionen una respuesta a los diferentes conflictos que se presenten en el diario accionar del hotel; considerando así apremiante la creación de un modelo de negocio, el cual facilite el control, planeación, supervisión y dirección de los diferentes recursos con los que cuenta el



hotel, para que logre la consecución de sus objetivos, brinde un servicio de calidad a sus clientes y mantenga su competitividad en el mercado.

La elaboración del “Modelo de Negocios para el Hotel Yanuncay”, el cual aproveche las oportunidades que ofrezca el entorno de la ciudad; se crea con la finalidad de que el hotel atraiga y fidelice clientela, e incremente su ocupación a la vez que su participación en el mercado.

El capítulo I, se mencionarán los conceptos generales del modelo de negocio, se desarrolla los fundamentos conceptuales del servicio hotelero; las herramientas estratégicas las cuales servirán como base para la creación del modelo.

El capítulo II, constará de los resultados obtenidos de la investigación aplicada a la demanda del sector hotelero del Cantón Cuenca, a la vez la demanda que surge del Hotel Yanuncay. Se identificará los procesos que se cumplen en la cadena de valor del hotel.

El capítulo III, se desarrolla las bases para la creación del modelo mediante un análisis macro y micro del entorno; describiendo un plan de marketing y un estratégico, así como el plan operativo anual y un estudio financiero que avalará la aplicación del modelo de negocios.

El capítulo IV, se analizará el impacto y la viabilidad del modelo propuesto, así como los posibles riesgos que podrán dificultar la aplicación su aplicación.



## CAPÍTULO 1

### 1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 1.1 Descripción Del Servicio

<b>CONCEPTOS BASICOS</b>	<b>SECTOR HOTELERO</b>	Conjunto de empresas caracterizadas por la prestación de un servicio que es claramente diferenciado de los demás, dedicadas principalmente a las actividades de alojamiento y restauración bajo un precio, estas pueden o no incluir servicios complementarios, y son categorizadas por su dimensión, localización y estructura .
	<b>HOTELES</b>	Son aquellos establecimientos que ponen a disposición del público alojamiento turístico con servicios complementarios, que utilizan un edificio determinado o parte independizada del mismo y que cumple con las características mínimas estipuladas en la ley . (Cordero, 2012)
	<b>HOTEL</b>	Aquella empresa que brinda el servicio de alojamiento de forma profesional de habitaciones a personas, también puede ir incluidos otros servicios como: alimentación, entretenimiento, traslado, etc. (Balanzá, 2003)
	<b>HOSPEDAJE</b>	Es la prestación del servicio de alojamiento de manera temporal a cambio de un pago hacia un hotel o cualquier otra entidad relacionada. (Velázquez, 2017)
	<b>HUESPED</b>	Es el cliente, persona a la cual se la acoge con agrado; por la cual se realiza cualquier acción posible para mantenerla cómoda y satisfecha. (Campo, 2015)

**Fuente:** (Cordero, 2012), (Balanzá, 2003), (Velázquez, 2017), (Campo, 2015)

**Elaborado por:** Autores

El reglamento de alojamiento turístico del Ecuador describe al hotel como un lugar de alojamiento turístico que contiene instalaciones para ofrecer hospedaje en habitaciones separadas que tienen un baño incluido para aseo privado, pueden ocupar todo un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con un área de restaurante o cafetería donde se ofrece servicio de alimentación y bebidas, son divididos en categorías, las cuales dependen de los servicios complementarios que ofrecen, estas deben tener 5 habitaciones como mínimo. (Barrezueta, 2015)

Como se mencionó anteriormente, dentro de estas empresas se ofrecen diferentes servicios complementarios que son compatibles entre sí y completamente heterogéneos.

Dentro de la lista de servicios complementarios pueden estar:

### Ilustración 1 Servicios Complementarios



**Fuente:** (REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO, 2016)

**Elaborado por:** Autores

De estos servicios complementarios depende la clasificación de un hotel, los cuales según la Fundación Municipal Turismo para Cuenca las categorías son de: Primera, Segunda, tercera y cuarta categoría.

Este trabajo se enfoca en los hoteles de segunda categoría o también denominado de tres estrellas. Estos hoteles son aquellos que cumplen con los siguientes requisitos según el Reglamento de Alojamiento Turístico:



**Tabla 1 Requisitos para Hoteles Segunda Categoría**

<b>Requisitos para Hoteles de Segunda Categoría</b>	Estacionamiento propio o contratado dependiendo de sus habitaciones.	
	Servicios de ascensor, salidas de emergencia, pasillos, áreas comunes.	
	Agua caliente centralizada en los baños, 24 horas en las habitaciones.	
	Al menos 2 de los servicios complementarios anteriormente descritos.	
	Servicio de acondicionamiento térmico en áreas comunes y en cada habitación.	
	Cuartos de baño/aseo, casilleros, comedores exclusivos para el personal.	
	Entrada principal directa a la recepción y otra de servicio.	
	El área de recepción debe incluir mobiliario, un área de conserjería y salas.	
	Tener al menos un restaurante y/o cafetería con carta bilingüe.	
	Servicio de bar.	
	Habitaciones para personas discapacitadas de preferencia en la planta baja.	
	Habitaciones insonorizadas todas con servicio de internet.	
	Casilleros de seguridad o caja fuerte en el área de recepción.	
	Cerradura en la puerta de la habitación.	
	La habitación debe incluir:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Almohadas extras</li> <li>•Portamaletas</li> <li>•Closet/Armario</li> <li>•Silla o sillón</li> <li>•Lámpara de velador o de pared</li> <li>•Cortinas o persianas</li> <li>•Televisión con canales nacionales</li> <li>•Teléfono con llamadas nacionales e internacionales</li> <li>•Baño en cada habitación, con espejo, secador de cabello, Toallas por huésped, elementos de aseo personal, papel higiénico, vaso.</li> </ul>
		Teléfono con llamadas internas nacionales e internacionales.
		Opción de despertador de parte de la recepción.
		Servicio de lavandería y planchado
		Servicio a la habitación de alimentos y bebidas 12 horas al día.
		10% de personal profesional y certificado para administración y operación
	Tener un 10% de personal que hable idioma extranjero.	
	Deben incluir en las formas de pago las tarjetas de crédito y/o débito, y voucher.	

**Fuente:** (REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO, 2016)



Cabe recalcar que es sin lugar a duda una ciudad única en cuanto a cultura e infraestructura, lo que ha atraído turismo, el cual se hace cada vez más notable. Un plus reciente para esta ciudad es el galardón otorgado por la Vigésima cuarta edición de los World Travel Awards (WTA), que, según lo descrito en la revista Vistazo, el 9 de septiembre del 2017, fue premiada como la mejor ciudad de destino para vacaciones (VISTAZO, 2017). Esto atraerá a muchos turistas, por lo tanto, un hotel es la solución para todo aquel turista que desea pasar unas vacaciones cortas dentro de la ciudad.

Existen varios elementos que hacen que un hotel destaque entre muchos tales como: su ubicación, su precio, el servicio y una buena publicidad. A pesar de que Cuenca es una ciudad pequeña, de acuerdo con la página de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, se encuentran registrados 52 hoteles, 32 hostales y 7 hosterías (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2017). Sin embargo, en un dato no tan oficial (que prueba lo difícil de la competencia desleal) trivago.com cita 250 hoteles, entre hostales y lugares de descanso.

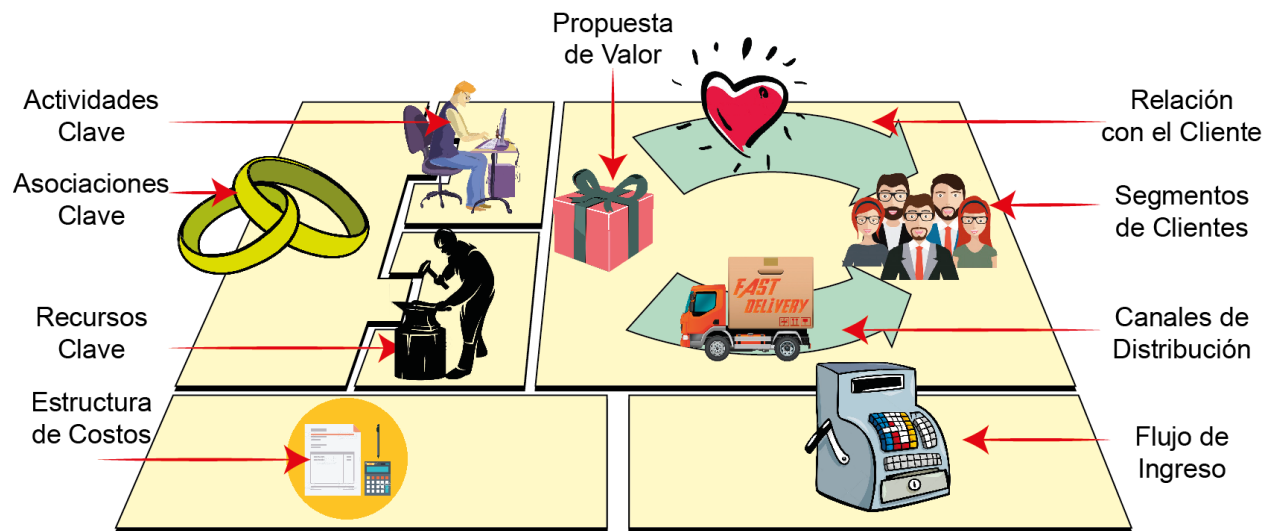
## **1.2 Definición de modelo de Negocio**

Un modelo de negocios debe explicar de forma clara y simple; y dentro de un lenguaje compartido, como una empresa traduce sus esfuerzos mediante procesos lógicos el uso de recursos, personal e infraestructura; creando valor a fin de satisfacer necesidades percibidas.

### **Estructura General de un Modelo de Negocio**

Un modelo de negocio básicamente estará formado por: infraestructura, oferta, clientes y finanzas. Se utilizará la estructura presentada en el libro “Generación de Modelos de Negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

## Ilustración 2 Módulos Lienzo Canvas

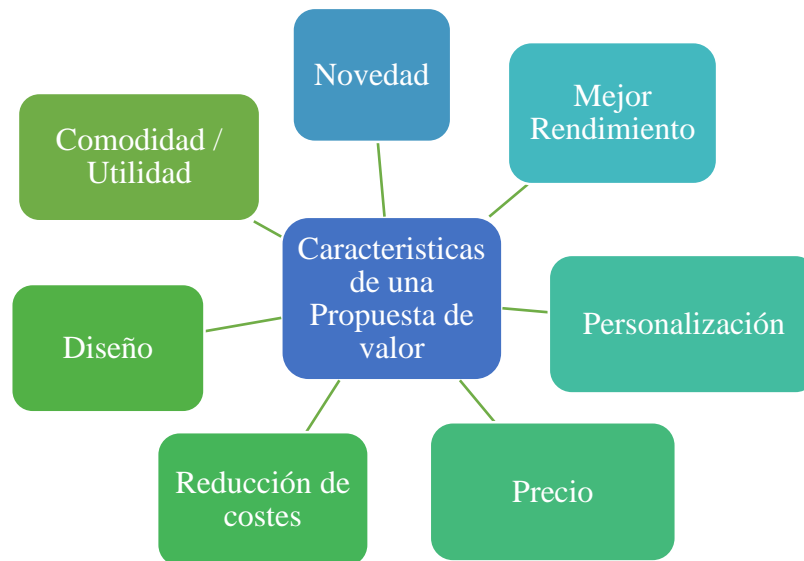


**Fuente:** (Generación de modelos de Negocio, 2011, págs. 18, 19)

Segmentos de Mercado. – Al ser los clientes el corazón del negocio. Es posible agruparlos en segmentos considerando sus características, problemas y atributos similares. Al contar con recursos limitados la empresa, seleccionará mediante decisiones racionales el segmento que atenderá; logrando diseñar un modelo de negocio que cubra las necesidades y exigencias de sus clientes.

Propuesta de Valor. - Conjunto de atributos y características que contienen los bienes y servicios que ofrece la empresa, destinados a satisfacer a los clientes. Las propuestas de valor pueden contener varias características:

### Ilustración 3 Características De Una Propuesta De Valor



**Fuente:** (Generación de modelos de Negocio, 2011, págs. 23-25)

**Elaborado por:** Autores

Canales de Distribución. –Medio por el cual un producto o servicio se expone y promociona para su comercialización.

Relaciones con los Clientes. - Las clases de relaciones que entabla una empresa con ciertos segmentos de mercado; de esta manera integrar al cliente en el modelo de negocio y mantenerlo ligado. Las relaciones con cliente pueden ser: *Asistencia Personal, Asistencia Personal Exclusiva, Autoservicio, Creación Colectiva.*

Fuentes de ingresos. –Mecanismo mediante el cual se financia una empresa. Se deberá cuestionar si el precio es adecuado para que los clientes adquieran el producto o servicio. Sabiendo que las formas de ingreso son: *cuota de uso, cuota de suscripción y publicidad.*



Recursos Clave. - Todo negocio depende de recursos para subsistir. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, humanos, etc. Son los elementos que disponemos para crear la propuesta de valor.

Actividades Clave. - Describir las actividades y procesos elementales a realizar por una empresa para que el negocio tenga éxito. Entre las actividades que utilizan recursos clave distinguiéndose: *Producción y Resolución de Problemas*.

Alianzas Clave. - Ninguna empresa trabaja aislada en un mercado, necesita de aliados o socios que la ayuden, para cumplir con sus metas y seguir funcionando.

Estructuras de Coste. - Todas las acciones que se realicen en la producción acarrea costos, se deberán distinguir claramente los diferentes tipos de costos para así administrarlos correctamente.

Estos módulos, conforman la plantilla del “Lienzo Canvas” el cual se desarrolla el diseño del modelo de negocios.

**Ilustración 4 Plantilla Del Lienzo Canvas**



**Fuente:** (Generación de modelos de Negocio, 2011, pág. 44)

### 1.2.1 Patrones para un Modelo de negocio

Existen características similares entre modelos; basarse en estas similitudes proporciona gran apoyo simplificando la comprensión y aplicación al momento de desarrollar un nuevo modelo de negocios. Los distintos patrones se detallan en el (**Anexo 1**), teniendo los siguientes:

#### Ilustración 5 Patrones De Modelos De Negocio



**Fuente:** (Generación de modelos de Negocio, 2011, págs. 56-119)

**Elaborado por:** Autores

### 1.2.2 Herramientas para el Diseño de Modelos de Negocio

Al diseñar un modelo de negocios se presentan variables como: estrategias, tecnología, recursos, etc. Haciendo necesario herramientas y técnicas, las cuales facilitarán la creación de modelos de negocios innovadores y competitivos, herramientas que se describen en el (**Anexo 2**), para ello se tienen:

#### Ilustración 6 Herramientas Para Diseño De Modelos De Negocio



**Fuente:** (Generación de modelos de Negocio, 2011, págs. 127-195)



### **1.3 Herramientas Para La Dirección Estratégica**

La tarea de perfeccionar la dirección y la gestión dentro del sector turístico es algo prioritario. Se trata de buscar cómo perfeccionar el sistema de Dirección en las empresas Hoteleras de Cuenca con un enfoque contemporáneo, adecuado a las condiciones de la economía ecuatoriana actual, constituye un problema a resolver por sus trabajadores y cuadros de dirección.

#### **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

El análisis de la matriz FODA es una herramienta creada por Albert S. Humphrey para determinar la situación real de una empresa (Fortalezas y Debilidades) y también tener la facilidad de planificar para el futuro (Oportunidades y Amenazas). (Riquelme Leiva, 2016)

#### **Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La evaluación de la matriz EFE, es la que permitirá analizar la manera en la que el hotel afronta sus oportunidades y amenazas presentadas en el entorno externo. (Fred R, 2008)

#### **Evaluación de Factores Externos (EFI)**

La evaluación de la matriz EFI, servirá para analizar el entorno interno, revelando las fortalezas y debilidades que se tiene dentro del Hotel. (Fred R, 2008)

#### **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Mediante la matriz MPC, se identificarán los principales hoteles competencia, los cuales se compararán sus fortalezas y debilidades tanto internas como externas con las del Hotel Yanuncay; así se podrán determinar su posición estratégica en el sector. (Fred R, 2008)



### **Matriz de la Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC)**

Esta matriz reunirá a las matrices anteriormente descritas (FODA, EFI, EFE) para determinar que estrategias son las mejores de una manera objetiva. (Fred R, 2008)

### **Cuadro de Mando Integral**

También denominado Balanced Scorecard; es una importante herramienta administrativa, la cual orienta y sistematiza racional y ordenadamente las acciones que se realizan, tales están encaminadas en obtener un objetivo en particular.

Se debe recordar que estos indicadores de negocio para hoteles ayudan a medir el desempeño del hotel contra los objetivos establecidos por el mismo. Por esa razón su utilidad depende del uso que se dé a los resultados generados por dichos indicadores, estos indicadores deben ser constantemente monitoreados para que sean instrumentos clave para la toma de decisiones.



## CAPÍTULO 2

### 2.1 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE OFERTA DEL SECTOR HOTELERO

#### CATEGORÍA TRES ESTRELLAS

El sector hotelero está dividido en varias categorías según las características y requisitos que cumple cada hotel. En el reglamento (MINTUR, 2016) se determinan las categorías describiéndose en el **(Anexo 3)**

Según el último catastro realizado en agosto de 2017 **(Anexo 4)** por el Ministerio de Turismo, en el cantón Cuenca existen registrados oficialmente 29 hoteles con la denominación de tres estrellas.

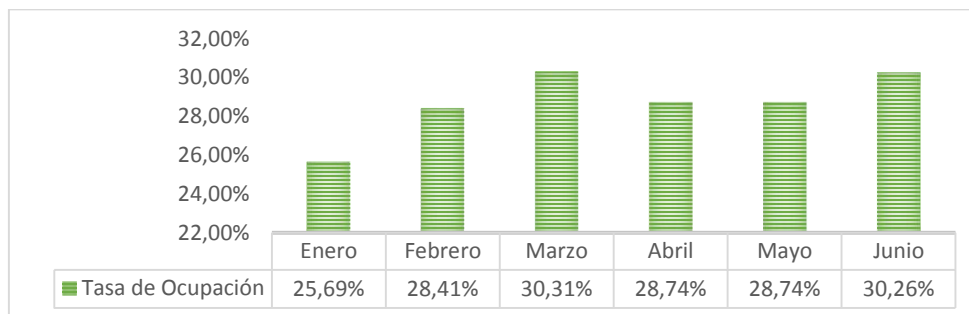
El estudio de demanda y oferta turística, elaborado por el GIER en el primer semestre del 2017, el cual fue aplicado en el Aeropuerto Mariscal Lamar, en terminales y hoteles; indica que actualmente la tarifa promedio por habitación general en categoría total<sup>1</sup> es de \$ 30.35. Teniendo en cuenta que en el primer trimestre de año 2017, se registra una tarifa promedio de \$ 34.73, mostrando una baja de precios, provocando que el porcentaje de ocupación aumente de: 26.86 % a 29.77 % como se puede apreciar en el Grafico 1, siendo junio el mes con mayor porcentaje de ocupación con 30.26 %; tomando en cuenta que el índice en el precio varía según la categoría.

---

<sup>1</sup>**Categoría total:** se refiere a que se incluyen las 5 categorías de los hoteles en la estadística.



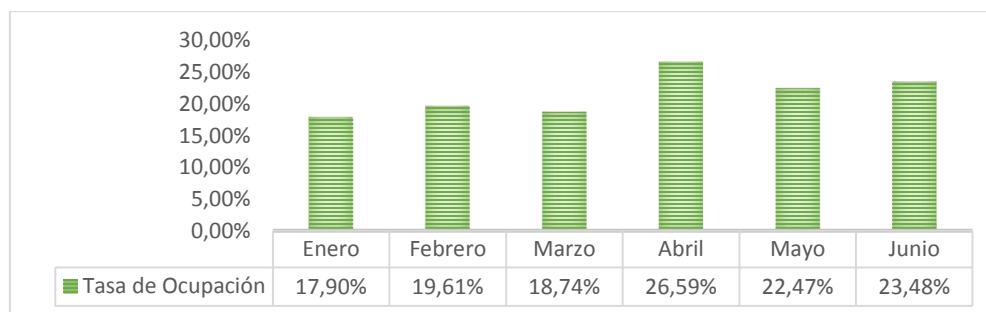
**Gráfica 1 Tasa De Ocupación Categoría: Total**



**Fuente:** (Demanda y Oferta turística en la Ciudad de Cuenca Compendio Anual 2016)

Haciendo referencia a los hoteles de categoría tres estrellas, la tarifa promedio de la habitación general en el segundo trimestre del 2017, fue de \$29.01, a diferencia de la tarifa promedio en el primer trimestre la cual fue de \$34.37, esto consecuentemente tuvo un efecto positivo en el porcentaje de ocupación, en el primer trimestre el promedio fue de 18.75% y en el segundo trimestre la ocupación promedio fue de 24.18%, siendo abril el mes con mayor porcentaje de ocupación con el 26.59%, Se puede observar del Gráfico 2, que al reducir la tarifa por habitación, todos los meses del segundo trimestre sobrepasan el porcentaje de ocupación de las habitaciones de hoteles de categoría tres estrellas, incluso superan las del mes de febrero que fue el que destacó en el primer trimestre. Esto manifiesta que al disminuirle \$5.36 a la tarifa por habitación, la ocupación promedio de hoteles de categoría tres aumenta un 5.43%.

**Gráfica 2 Tasa de Ocupación Categoría Tres Estrellas**



**Fuente:** (Demanda y Oferta turística en la Ciudad de Cuenca Compendio Anual 2016)



## **2.2 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE OFERTA DEL HOTEL YANUNCAY**

El Hotel Yanuncay, cuenta con una trayectoria de 16 años, brindando a sus clientes un servicio confiable y de calidad.

Ubicado en la calle Vargas Machuca 10-70, entre Mariscal Lamar y Gran Colombia; a 11 min del Aeropuerto Mariscal Lamar. Siendo ésta una zona central de la ciudad de Cuenca, lo cual permite a sus clientes el acceso a diferentes destinos ya sean: museos, centros comerciales, bancos, mercados o plazas, etc.

Dispone de servicio de transfer, para trasladar a sus clientes desde el aeropuerto al hotel sin costo alguno; el hotel cuenta con estacionamiento propio con la posibilidad de asistencia gratuita para sus clientes sin valet parking. Dispone de 60 plazas, y 30 habitaciones elegantemente decoradas; dispuestas en habitaciones simples, dobles, triples, cuádruples; suites simples y dobles o matrimoniales. Cuentan con diferentes tipos de camas dependiendo de la preferencia de sus clientes pudiendo ser: de plaza y media hasta tres plazas, con la posibilidad de obtener una cama extra para el cuarto bajo petición del usuario.

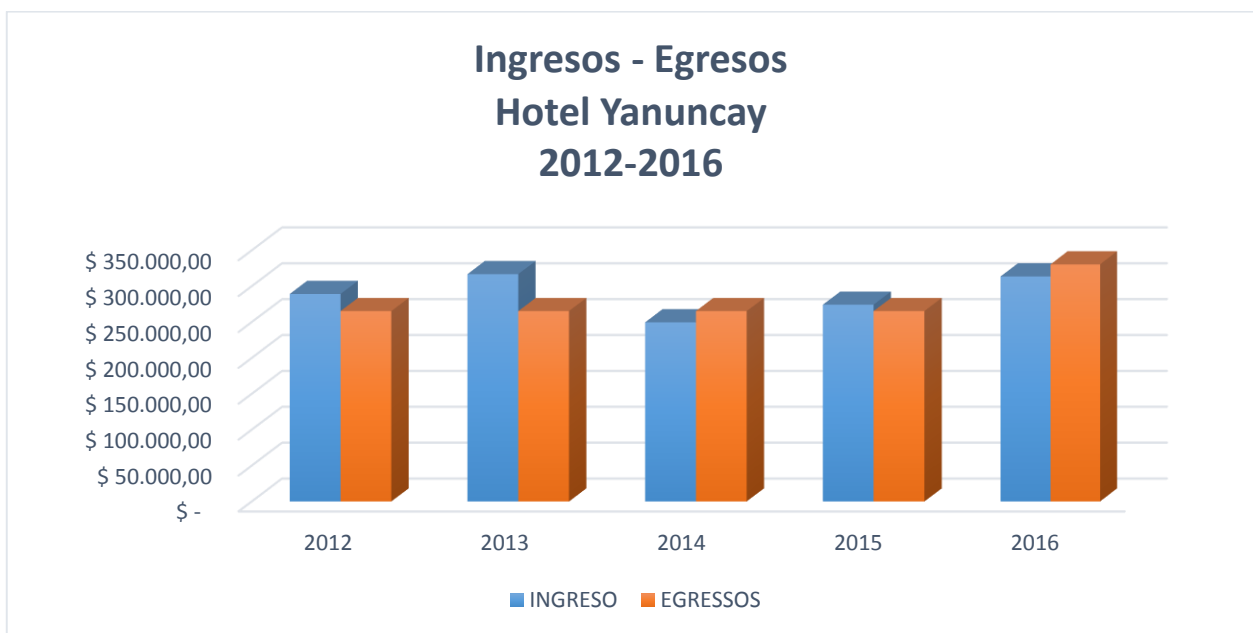
Cada habitación cuenta con: wifi gratis, televisor pantalla plana, canales por cable; servicio a la habitación, lavandería, y ropa de cama de alta calidad. Dependiendo de los gustos del cliente, se dispone de cinco habitaciones, las cuales cuentan con frigo bar y microondas. Cada habitación cuenta con baño privado equipado con amenities de aseo, y un baño para uso común en cada piso del hotel.

Los clientes pueden disponer de servicios complementarios como son: sauna, turco, hidromasaje, gimnasio y de un Centro de Negocios completamente equipado para cubrir las necesidades de sus clientes.

Dispone de un bar y restaurante “La Cascada”, donde los clientes podrán disfrutar de un menú variado que consta de platos tradicionales e internacionales.; así como de una amplia gama de licores de alta calidad. También cuenta con un salón de eventos y convenciones “Tres Puentes”, con una capacidad para 120 personas. Además, cuenta con una elegante estancia y recepción en la cual el cliente puede hacer uso del servicio de caja fuerte (Correa J. L., 2017)

El hotel enfrenta periodos de recesión, siendo sus ingresos relativamente inferiores a sus egresos; como se podrá observar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 3 Ingresos – Egresos Hotel Yanuncay**



**Elaborado por:** Autores

Como se observa en la gráfica 3, el hotel pasó por periodos recesivos en el 2014 y 2016; según testimonio del Administrador del hotel, el Ing. José Luis Correa, estos declives fueron provocados por fenómenos externos al hotel que se detallan en el punto 2.3.1 del presente capítulo.





## **2.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO**

### **2.3.1 Debe ser la respuesta a una necesidad**

Se debe partir de reconocer una necesidad que puede ser satisfecha a través de un bien o servicio, estas son localizables en el mercado, presentes en demandas de clientes y en las opciones presentadas por los oferentes.

Existen situaciones que afectan el aprovechamiento máximo del sector turístico hotelero, entre tales se pueden distinguir, las obras civiles que están perpetuándose en la ciudad de Cuenca como lo es el Tranvía; y la suspensión de vuelos en estaciones lluviosas, debido a una restricción determinada por la Dirección General de Aviación Civil el 10 de mayo del 2016 (EL COMERCIO, 2016), y la reducción en vuelos de la ruta Guayaquil-Cuenca-Guayaquil por parte de la empresa TAME. (TAME suspende vuelos de Guayaquil a Cuenca y Latacunga, 2017). También se consideran como afectaciones la competencia desleal, que ha socavado la industria hotelera en Cuenca

Según la Asociación Hotelera del Azuay (Astudillo, 2016), se ha registrado un promedio del 36 % en la ocupación en los hoteles del Centro Histórico; y en los sectores donde se efectúa la construcción del Tranvía, la ocupación promedio no supera el 10 %.

Algunos de los factores que incrementan las oportunidades en el sector hotelero son: el galardón obtenido por el WTA como la mejor ciudad de destino en Suramérica, los varios eventos organizados en los feriados por la Municipalidad de Cuenca y también por la Prefectura del Azuay. Otros eventos importantes dentro de la ciudad son el Festival de Cine La Orquídea (Prefectura Azuay, 2017) y las exposiciones de arte de la Bienal de Cuenca (Bienal de Cuenca, 2017).



Estos eventos atraen varios turistas tanto nacionales como internacionales por lo tanto crean mayor demanda para los hoteles de la ciudad.

Es importante resaltar que existen algunos factores dentro de la ciudad que no son de mucha ayuda para el crecimiento del turismo, como lo es la movilidad, lastimosamente en Cuenca existe mucha obstrucción en las vías que causan saturación del tráfico más que nada en horas pico, esto se debe a los trabajos de obras públicas realizados por el Gobierno Central, la Municipalidad de Cuenca o la Prefectura del Azuay. Estas obras, aunque buscan el bien colectivo, desde el punto de vista estructural, provocan en el turista una impresión negativa de la ciudad, haciendo que varias personas opten por visitar otras ciudades.

### 2.3.2 Conocer las características del producto (bien o servicio):

Las características del servicio a ofrecer deben ser claras; las ideas de negocio se convierten en oportunidades cuando es posible concretarlos alrededor de la imagen de un producto. En el siguiente cuadro se puede observar las características del servicio hotelero:

**Tabla 2 Características Del Servicio Hotelero**

<b>NO INVENTARIABLE</b>	Al obtener el servicio, este no puede ser inventariado para generar venta futura, lo que no se vende se pierde, esto hace que el hotel se esfuerce en colocar todos los días el total de la producción.
<b>NO SE TRASLADA</b>	El cliente es quien debe trasladarse al hotel para gozar del servicio ya que se consume en el lugar de producción, por lo que se utiliza la ayuda de empresas de marketing para darse a conocer.
<b>NO ES POSIBLE AUMENTAR LA PRODUCCIÓN</b>	El hotel tiene una capacidad limitada de clientes que puede alojar que son 60 plazas, si se presentara un incremento en la demanda que supere su capacidad no será posible satisfacer toda la demanda.
<b>DIVERSIDAD DE SERVICIOS</b>	El hotel tiene flexibilidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, allí se incluyen lo que son los servicios complementarios que fueron descritos en el capítulo 1.



<b>HETEROGENEIDAD</b>	Los productos/servicios ofrecidos son heterogéneos y diversos, ofreciendo a los clientes varias actividades que puede realizar, hidromasajes, servicio de bar, sauna, etc.
<b>INTANGIBILIDAD</b>	Por ser un servicio, el cliente no puede tocar el producto. Al “producirse” el cliente lo consume.

**Fuente:** (Características del sector hotelero, 2013)

**Elaborado por:** Autores

### 2.3.3 Sugerir el perfil de los clientes potenciales

Una vez analizada la necesidad, se puede distinguir los “clientes potenciales”. Son personas interesadas en comprar lo que se ofrece, no existen ingresos y con ello, no hay negocio.

Analizando las características de los clientes potenciales del hotel se concluye que:

Los principales clientes potenciales del hotel Yanuncay son aquellos que llegan a la ciudad por motivos de negocio, prefieren al hotel por su ubicación, fácil acceso, diseño y ambientación que se enfoca en los gustos y preferencias de sus clientes; a la vez son atraídos por las tarifas de hospedaje con las que dispone el hotel.

A continuación, se establecerá los criterios para evaluar los clientes potenciales (Lasso, 2018):

1. **Necesidad o interés:** es cliente potencial el que tiene la necesidad de pasar una noche o varias en la Ciudad de Cuenca y no tenga un lugar fijo donde quedarse.
2. **Capacidad económica para comprar:** siendo el Hotel Yanuncay un hotel de 3 estrellas no está al acceso de la economía de todos, tal y como se describió anteriormente el cliente potencial es un turista con capital estable y también personas de negocio.
3. **Estar en condiciones de tomar decisiones o tener la autoridad para comprar:** a pesar de que se tenga el suficiente dinero para adquirir el servicio el cliente potencial

debe tener la autoridad de tomar la decisión de comprar. Este punto es un poco difícil de determinar, sin embargo, se debe descubrir desde el comienzo para ahorrar tiempo.

4. **Se debe considerar el volumen:** mientras más personas se hospeden mayor será la rentabilidad, por lo tanto, el cliente potencial son también agencias de viaje, grupos de turistas extranjeros y nacionales, estudiantes de universidad de maestrías o doctorados.
5. **Ser accesible y contactables:** de nada serviría que una persona cumpla con las características anteriores si no se tiene acceso a contactarlas. Se debe poner empeño en aquellos clientes con quienes se puede tener contacto.

#### 2.3.4 Canales De Comercialización Actuales

Se registran 2 tipos de canales de comercialización o distribución hotelera (Largo, 2013):

- Distribución directa:



- Distribución indirecta:



El Hotel Yanuncay tiene como preferencia el canal directo ya que no se basa mucho en reservas por medio de agencias, sino que el cliente tiene directamente el contacto con el hotel mediante llamadas o la página web.



## **2.4 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES**

### **2.4.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto.**

De los 29 hoteles que se encuentran dentro de la categoría de 3 estrellas en el cantón Cuenca según (**Anexo 4**), el Hotel Yanuncay resalta por tener un estilo contemporáneo, su estructura arquitectónica y detalles en la obra de muebles en madera, decoración, etc., son ideales para su funcionamiento como complejo hotelero, incorporando la tecnología para de esa manera seguir siendo competitivos en el mercado.

La ubicación del Hotel Yanuncay es ventajosa, ya que está rodeado de farmacias, supermercados, museos, restaurantes, etc.; Inició sus actividades hace 16 años y es un hotel que ha ido innovando su servicio, enfocado en importantes factores como calidad y atención al cliente, manteniendo un ambiente agradable tanto como para turistas como para personas de negocio. Su potencial no se limita solamente a los servicios que ofrece, sino por la oportunidad de incrementar el volumen de personas atendidas debido al alza en turismo de la Ciudad.

### **2.4.2 Identificación de los actores y del nivel tecnológico**

Los Actores son aquellas entidades que mantienen una relación con el Hotel Yanuncay, son también los que afectan el desempeño del mismo y también los que contribuyen para su funcionamiento.



**Tabla 3 Actores que intervienen en el Sector Turístico Hotelero**

<b>Socios</b>	Aportan con capital social
<b>Administradores</b>	Se encargan de guiar la empresa con el fin de alcanzar las metas y objetivos
<b>Empleados</b>	entre los cuales se encuentran el ama de llaves, recepcionista, botones, cocinero, etc.
<b>Turistas</b>	Las personas que hacen uso del servicio en el hotel y también aquellos clientes potenciales.
<b>Proveedores</b>	Aquellas empresas de suministros varios los cuales son utilizados por el hotel en su actividad económica.
<b>Agencias de Viaje</b>	Empresas intermediarias que conectan a los clientes con el hotel.
<b>Medios de comunicación</b>	medios por los cuales el Hotel da a conocer su oferta de servicio, tales como: Empresa KUNO, RTU, Radio Génesis, Canela TV.
<b>Universidades</b>	Entidad educativa con la que se mantiene vínculos no muy frecuentes y beneficiarse entre sí.
<b>Hoteles en el mismo sector</b>	Competencia cercana al hotel, es decir, que tienen su establecimiento en el centro.
<b>Cámara de turismo del Azuay</b>	Institución sin fines de lucro la cual tiene convenios con varias instituciones educativas que benefician al sector, ofrece capacitación en el área turística.
<b>Asociación Hotelera del Azuay</b>	Organización sin fines de lucro impulsadora del sector turístico hotelero.
<b>Fundación de turismo para Cuenca</b>	Organización que desarrolla y promociona el turismo en Cuenca en unanimidad con la planificación turística nacional.
<b>Cámara de Comercio de Cuenca</b>	Organización que brinda servicios de capacitación y actualización de distintos temas empresariales entre estos: turismo, hotelería, etc.
<b>Ministerio de turismo</b>	Entidad gubernamental designada para la impulsión y regulación del turismo y la hotelería.
<b>Organización mundial de turismo</b>	Organismo de las Naciones Unidas que promociona el turismo de manera responsable, sostenible y accesible para todos.
<b>Entidades públicas, financieras y privadas</b>	Conformado por autoridades de la ciudad como la gobernación, prefectura, municipalidad, etc. Y entidades públicas o privadas asociadas a las antes descritas.
<b>Gobierno del Ecuador</b>	Principal autoridad de la república del Ecuador.

**Elaborado por:** Autores

Una de las ventajas tecnológicas que escasean en los hoteles cuencanos y que el hotel Yanuncay posee, es el uso de cerraduras magnéticas, que facilitan la entrada del cliente a la habitación y brinda una mayor seguridad. Sin embargo, existe un potencial de mejora en la



frecuencia del mantenimiento de los equipos tecnológicos del hotel, y otros aspectos como la señalética, modernización de la decoración, etc.

### **2.4.3 Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas**

El hotel está dirigido hacia personas profesionales que trabajan o son dueños de una empresa, y también turistas que están dispuestos a pagar la tarifa por noche. Gracias a las nuevas oportunidades abiertas por el galardón obtenido en el 2017 del World Travel Award (MINTUR, 2017) se espera recibir este año a más turistas extranjeros y nacionales para disfrutar sus vacaciones.

El mayor problema que se ha presentado para captar a los clientes es que muchos de ellos buscan economizar, prefiriendo hoteles de menor calidad a menor precio. Según palabras del ingeniero José Luis Correa, Gerente general del Hotel Yanuncay, muchos de estos hoteles no están registrados en el Ministerio de Turismo ni en la Asociación Hotelera.

### **2.4.4 Demanda actual y tendencia del sector**

Para conocer las características de la demanda existente en el sector hotelero, se consultó el informe de Estudio de Oferta y Demanda Turística de la Ciudad de Cuenca, el cual fue desarrollado a partir de un número de 1500 encuestas realizadas en el Terminales Terrestre, Aeropuerto Mariscal Lamar y en hoteles de Cuenca como se puede observar en el (**Anexo 8**), este estudio describe al turista que llega a Cuenca de la siguiente manera:

La mayoría de turistas que arriban a Cuenca tanto extranjeros como nacionales están entre las edades de 30 a 44 años. En su mayoría son hombres, siendo estos un porcentaje promedio de 53.50%, el resto son mujeres.

Con un 43.10 % de turistas nacionales son solteros; en cambio los turistas extranjeros son prácticamente de igual porcentaje casados y solteros.



Una gran parte de los turistas que arriban a Cuenca son quiteños, sin embargo, también se identifica que una importante cantidad de turistas vienen de varios destinos entre ellos se tiene: Guayaquil, Loja, Machala y del resto del país.

Los turistas extranjeros provienen de distintas áreas geográficas principalmente de América Latina con 33.20% y de Europa con 32.70%. En promedio, el 54.6 % de los visitantes tienen un nivel de educación Superior. Con nivel de secundaria prevalecen los turistas nacionales con 28.50 % de los extranjeros siendo 11.10 %.

En promedio el 29.55 % de turistas son profesionales independientes mientras que el 14.40 % son obreros.

El motivo principal por el que turistas nacionales visitan Cuenca, son los negocios siendo el 40.30% que tienen esta motivación, contrario a la elección de los turistas extranjeros que en un 54.80% visitan Cuenca por motivos recreativos.

La razón por la cual los turistas nacionales eligen Cuenca como ciudad de destino en un 32.90% es por la cultura que hay en la ciudad, seguido de un 28.60% que indica que visita la ciudad por sus atractivos. El 32.90% de turistas extranjeros prefieren visitar Cuenca por sus atractivos turísticos y un 25.60% indica que, por sus atractivos naturales, como ejemplo se tiene el Parque Nacional El Cajas que está a tan solo 33Km de la ciudad, adicionalmente se tienen 4 ríos que cruzan la ciudad, el mirador de Turi.

## **2.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

### **2.5.1 Análisis Demanda del Hotel Yanuncay**

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los huéspedes del Hotel Yanuncay (**Anexo 11**), en una muestra de 334, se tiene que:





**Tabla 4 Resultados Análisis Demanda del Hotel Yanuncay**

Pregunta	Respuesta con mayor %	Porcentaje de respuesta
<b>Generalidades</b>		
Rango de Edades	18 a 24 años	27%
Género	Hombres	56%
Procedencia	Quito	41%
Motivo de visita	Turismo	31%
Medio utilizado para conocer el hotel	Internet	32%
Motivo de elección	Ubicación	30%
Frecuencia hospedaje	Primera vez	68%
Lapso de Hospedaje	3 a 4 días	45%
Tipo de habitación	Habitación sencilla	50%
<b>Instalaciones</b>		
Atención brindada	Buena	50%
Disponibilidad de habitaciones	Buena	50%
Limpieza y condiciones de habitación	Muy Buena	53%
Ambiente y decoración	Buena	50%
Comodidad	Muy Buena	45%
Hospitalidad y trato	Buena	51%
Precio por habitación	Buena	58.38%
<b>Restaurante y bar</b>		
Almuerzos o platos	Buena	54.19%
Desayunos	Buena	53.89%
Variedad y ofertas	Buena	52.69%
Presentación y calidad	Buena	55.00%
<b>Opinión</b>		
Lo más agradable del hotel para el cliente	Servicio	24%
Calificación de los servicios del Hotel	Buena	56.68%
Lo menos agradable del hotel para el cliente	Decoración	24%
Recomendación	Si	89.80%

**Elaborado por:** Autores



### 2.5.2 Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda proyectada del hotel, se utilizará como partida el promedio de la demanda histórica del hotel, para luego con base en los datos expuestos del Boletín de la Demanda y Oferta del Sector Hotelero del Cantón Cuenca (GIER, 2017), se obtiene el incremento de turistas en Cuenca, siendo esta del 4%; se realizará la proyección para los años 2017-2021.

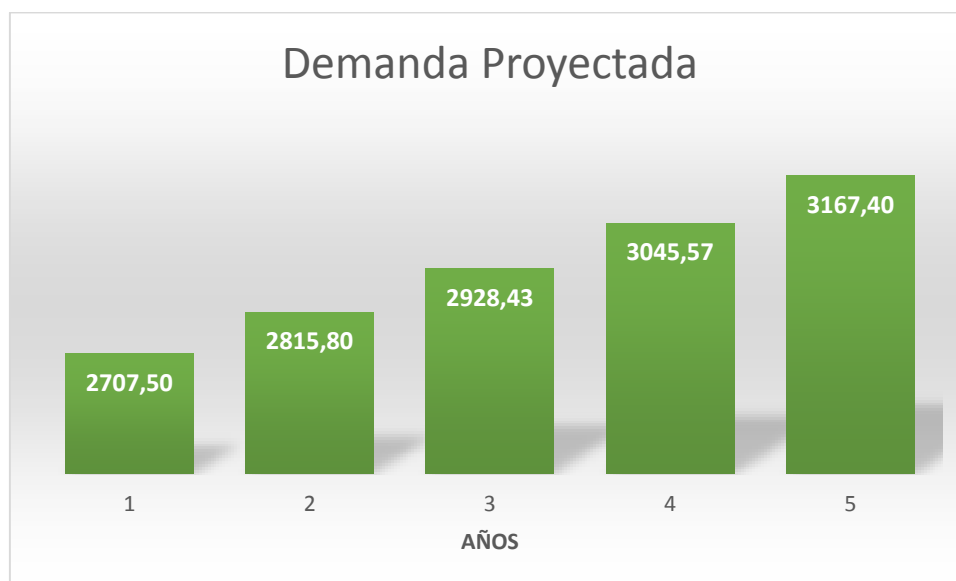
**Tabla 5 Predicciones de la Demanda**

AÑO	ACTUAL					PROYECTADA				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
DEMANDA	2523	2871	2131	2268	3224	2708	2816	2928	3046	3167

**Fuente:** (Correa J. L., 2017)

**Elaborado por:** Autores

**Gráfica 4 Demanda Proyectada**



**Elaborado por:** Autores



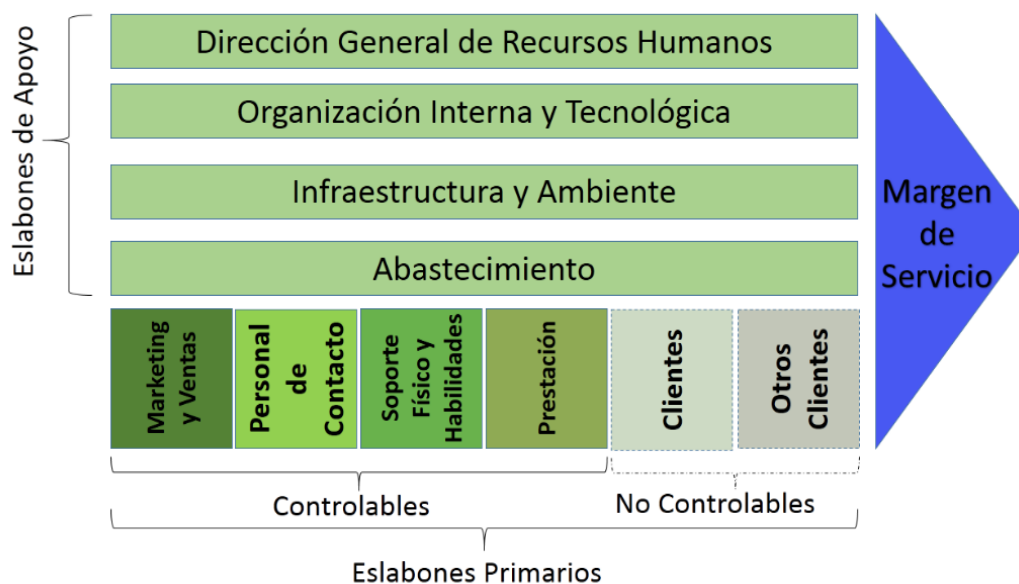
## 2.6 CADENA DE VALOR

### 2.6.1 Definición de Cadena de Valor

Cadena de valor se define como: Conjunto de actividades (o eslabones), que una empresa efectúa; las cuales, mediante la contribución de valor en cada una de las acciones interrelacionadas, consigue prestar un servicio o crear un producto que satisfaga las necesidades y exigencias de sus clientes.

El estudio de cadena de valor del Hotel Yanuncay se realizará mediante el modelo presentado por el autor Gustavo Alonso (2008), el cual presenta la siguiente composición:

**Ilustración 7 Cadena de Valor Para un Servicio**



**Fuente:** (Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor, 2008)



## **2.6.2 Análisis de Cadena de Valor**

La descripción de como el hotel crea valor, se define mediante las fases descritas en la “Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas (Heyden, Camacho, Marlin, & Salazar, 2004).

### **2.6.2.1 Fase Preliminar**

#### **2.6.2.1.1 Producto de Análisis de la Cadena de Valor**

Una de los principales objetivos de un establecimiento hotelero, es brindar el servicio de alojamiento a turistas; variable que se usará para realizar el estudio y poder determinar las actividades involucradas, actores y relaciones que se llevan a cabo para brindar este servicio.

#### **2.6.2.1.2 Alcance del Análisis**

El análisis abarcará desde la infraestructura, dirección, tecnología, actividades, personal; que influyen en la cadena de valor del Hotel Yanuncay.

#### **2.6.2.1.3 Objetivos de Análisis**

- Determinar el objetivo de la Cadena de Valor del Hotel Yanuncay.
- Establecer y distinguir las actividades primarias controlables y no controlables de la Cadena de Valor.
- Establecer las actividades secundarias o de apoyo y su vinculación con las actividades primarias.

### **2.6.2.2 Fase Central**

#### **2.6.2.2.1 Recopilación**

Para determinar la cadena de valor del hotel se utilizó la herramienta entrevista y observación para la recolección de información; entrevista realizada al Administrador del Hotel el Ing. José



Luis Correa (**Anexo 14**); obteniendo la información pertinente para consecuentemente realizar el análisis.

#### **2.6.2.2.2 Sistematización**

Se realiza un estudio de la historia del hotel; expuesto en el punto 2.2 del presente capítulo. Se consideran factores como: mercado, estructura organizacional, sector económico, etc.

Información necesaria para determinar la cadena de valor del hotel.

#### **2.6.2.2.3 Identificación de Puntos Críticos**

Las actividades (eslabones) que se practican en el Hotel Yanuncay (**Anexo15**); que generan valor al servicio brindado son varias; entre las cuales se distinguen:

##### **Eslabones Secundarios o de Apoyo**

- Dirección General de Recursos Humanos

Contar con una trayectoria de 15 años de funcionamiento, ha concedido cimentarse organizacionalmente; maneja un clima laboral autoritario-benevolente donde las inquietudes son solucionadas a prontitud por el administrador, se vincula con varias empresas como la Asociación Hotelera de Cuenca, la cual proporciona eventualmente capacitaciones para los empleados.

- Organización Interna y Tecnología

Cuenta con un organigrama formalmente establecido, cuenta con manuales de procedimientos y funciones los cuales facilitan la designación de tareas, los objetivos si bien no se encuentran plasmados en papel, cada empleado conoce sus



responsabilidades y metas designadas. En cuanto a tecnología cuenta con un sistema informático que controla la seguridad con uso de cerraduras magnéticas.

- **Infraestructura y Ambiente**

Se realizan mantenimientos preventivos de equipos; renovación de duchas, tuberías y la implementación de un sistema central de agua caliente.

- **Abastecimiento**

Con un cronograma se realiza la recepción de insumos y materiales, revisando visual y físicamente la idoneidad de estos. Cuenta con parqueadero propio para comodidad del cliente.

### **Eslabones Primarios**

- **Marketing y Ventas**

Debido a que los medios radiales e internet son de bajo costo, mayor alcance y difusión; son de preferencia para el hotel, utilizados para transmitir los servicios y productos ofertados.

- **Personal de Contacto**

El factor humano es indispensable, ya que representan la imagen del hotel, contar con elementos capacitados, de amplia experiencia y con vocación para el servicio garantiza la calidad del mismo; se maneja un inglés básico a excepción del personal de recepción que lo maneja a la perfección.



- Soporte Físico y Habilidad

En búsqueda de generar una estadía cómoda para los clientes, no se escatima esfuerzos en la limpieza y desinfección del establecimiento. Dispone de amplias habitaciones, zona de esparcimiento y recreación.

- Prestaciones

Cumplir con las expectativas del cliente es un objetivo del hotel, por lo cual brinda servicios personalizados dependiendo del perfil del cliente, ofertando servicios complementarios como sauna, hidromasaje e internet wifi para cada habitación.

- Clientes

El conocimiento del cliente es fundamental para brindar un servicio diferenciado, es por tal razón que se indagan sus gustos y necesidades mediante encuestas y por diferentes medios tal como teléfono, web, email, etc.

#### **2.6.2.2.4 Análisis**

Luego de analizar las diferentes acciones que se efectúan en la cadena de valor, e identifican los actores tanto directos como indirectos (**Anexo 16**), y los proveedores del hotel (**Anexo 17**); se procede a definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la cadena de valor.



**Tabla 6 FODA Cadena de Valor Hotel Yanuncay**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Contar con misión, visión y una estructura organizacional formal	Variedad en proveedores
Variedad en servicios y productos	Múltiples eventos turísticos a realizarse en Cuenca
Calificación rigurosa de proveedores	Aumento de turistas en Cuenca
Empleados capacitados	Crecimiento económico del Ecuador
Gerencia comprometida en los procesos	Participación del Gobierno con la intención de dinamizar el turismo en Ecuador
Cuenta con equipos en perfecto funcionamiento	
Cuenta con procedimientos claramente establecidos	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ambiente laboral reservado	Incremento de impuestos, tasas, aranceles y costos
Base de datos sobre clientes desactualizada	Numerosa competencia en el sector hotelero
Poca publicidad	Extensa informalidad presente en el sector hotelero
Escaso personal que domine 2 o más idiomas	Incertidumbre en tiempo de entrega por los proveedores
Falta de control al desempeño laboral	Cercanía a una zona insegura

**Elaborado por:** Autores



## CAPÍTULO 3

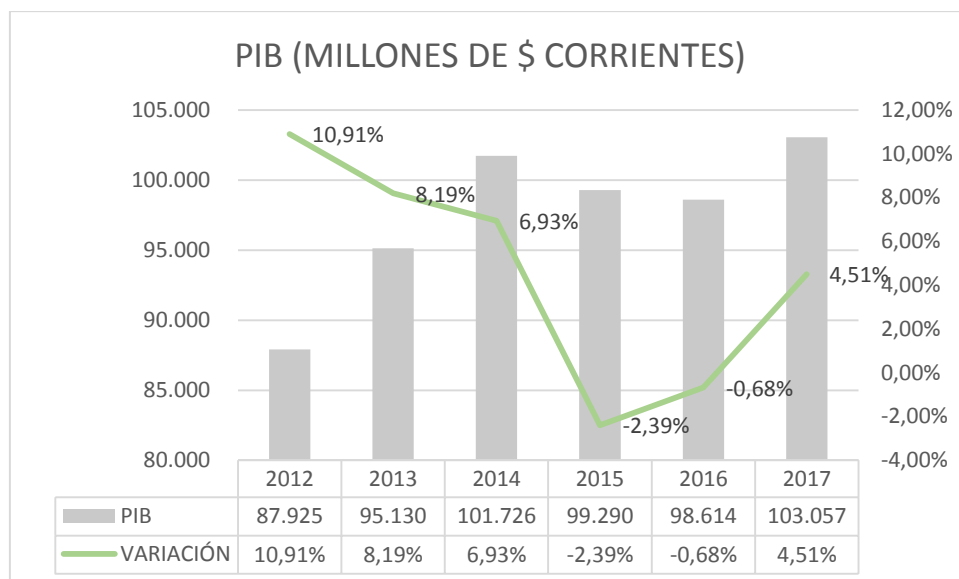
### 3 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL HOTEL YANUNCAY

#### 3.1 ENTORNO MACRO

##### 3.1.1 Entorno Económico

El turismo generó 1'204.500 millones de dólares en el 2017, posicionándolo en el tercer producto de exportaciones no petroleras en el Ecuador, luego del banano y el camarón.

**Gráfica 5 Evolución del PIB**



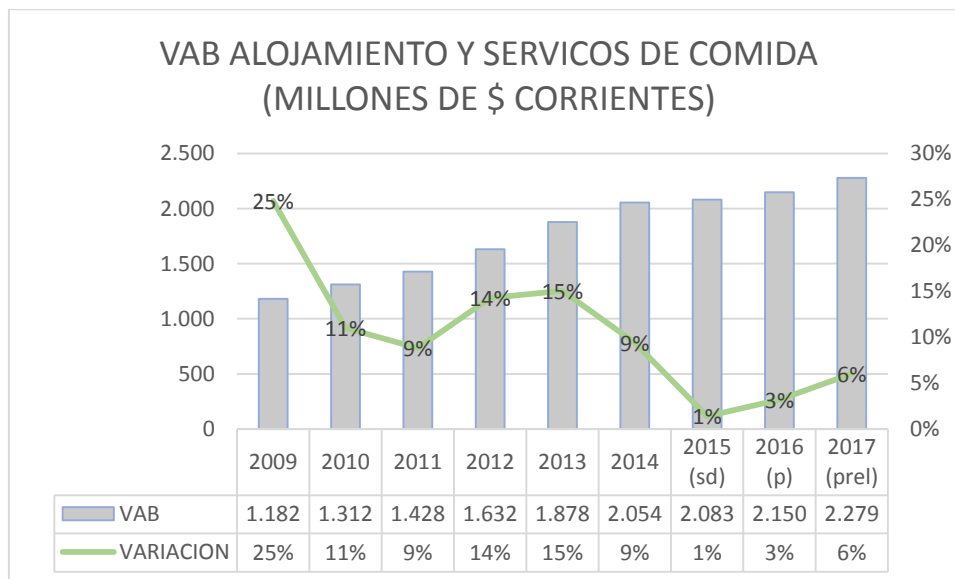
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018)

**Elaborado por:** Autores

Según la gráfica 5 se observa como el PIB ecuatoriano presenta una evolución constante hasta el 2014; principalmente debido a los altos precios del petróleo; para el 2015 y 2016 se presenta una breve recesión del PIB generando una variación negativa de -0.68% para el 2016. En el 2017 se presenta un crecimiento de 4.51% con respecto al 2016. Según el Banco Central proyecta un crecimiento del PIB de 1.60% para el 2018, 2.39% al 2019 y del 2.49% en el 2020. (Banco Central del Ecuador, 2017)



**Gráfica 6 VAB Alojamiento**

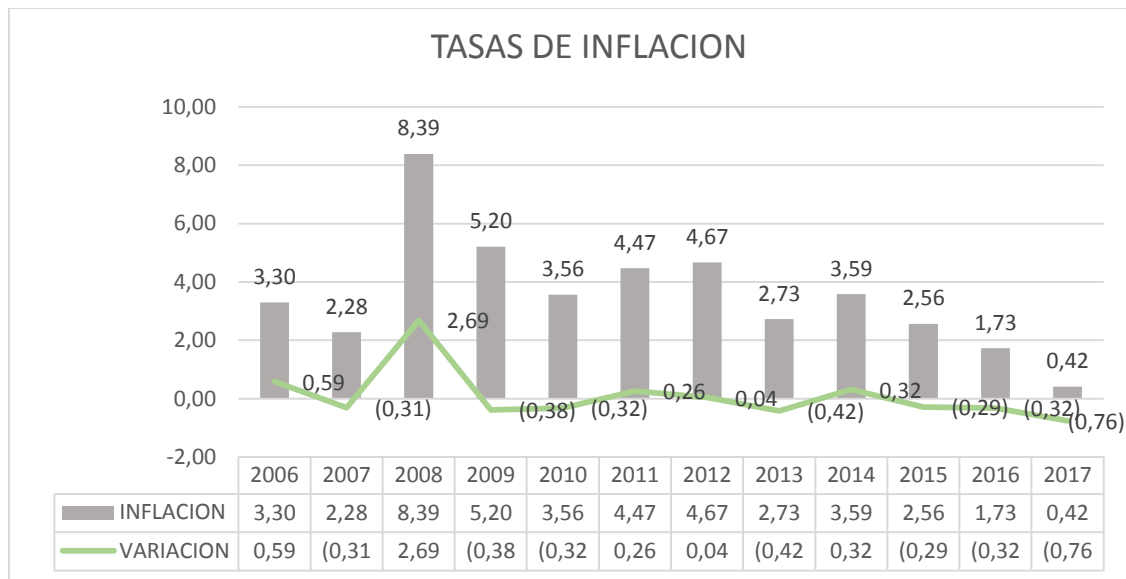


**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018)

**Elaborado por:** Autores

La gráfica 6, muestra la actividad alojamiento y servicio de comida, la cual contribuyó en un 6% al Valor Agregado Bruto (VAB) en el 2017, enfatizando así la importancia de este en la economía ecuatoriana. Según el Ministerio de Turismo la actividad de alojamiento y servicios de comida, aportó con 498.385 empleos para el III trimestre del 2017, representando el 6% del empleo total; en Cuenca significó 4864 empleos, constituyendo el 4.70% de empleos de la ciudad. (MINTUR, 2015)

**Gráfica 7 Tasas Anual de Inflación**



**Fuente:** (Banco Central Del Ecuador, 2018)

**Elaborado por:** Autores

La gráfica 7, se observa la tendencia de la inflación ecuatoriana; presentando una cúspide en el 2008 resultando con un promedio de 8.39%, para posteriormente evidenciar un decrecimiento cíclico obteniendo en el 2017 una tasa inflacionaria del 0.42% en promedio.

### 3.1.2 Entorno Social, Cultural, Demográfico y Geográfico

Ecuador es un país rico en folclore, estimándose al 2018 superior a 17 millones de habitantes, a una tasa de crecimiento estimada del 1.47% con respecto al último censo de población y vivienda realizado por el INEC en el 2010 (INEC, 2010)

Dispone de diversas etnias, el Consejo de Desarrollo de las Naciones y Pueblos del Ecuador (CODENPE), indica que el país cuenta con 14 nacionalidades y 18 pueblos indígenas, conviviendo conjuntamente con blancos, mestizos y afro-ecuatorianos cada uno con sus propias costumbres, cultura y estilos de vida, corroborando así la pluriculturalidad y multidiversidad existente en Ecuador. (UNICEF & Ministerio Coordinador de Patrimonio)



Cuenta con ciudades Patrimonio Cultural de la Humanidad: Cuenca y Quito, declaradas por la UNESCO; y un conjunto de ciudades que ofrecen diversos atractivos turísticos tanto recreativos, culturales y naturales; sin olvidar que el país dispone de cuatro regiones: sierra, costa, oriente y región insular; por tal motivo Ecuador es reconocido como el país de los cuatro mundos.

### **3.1.3 Entorno Político y Gubernamental**

Con la finalidad de potencializar al Ecuador como una potencia turística, el Gobierno Nacional, ha designado al Ministerio de Turismo (MINTUR), como ente ejecutor y controlador en este tema. Este Ministerio involucra conjuntamente a diversas entidades gubernamentales como: Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), parroquiales, provinciales y municipales; Consejo Consultivo del Turismo, Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE); a la vez que a diversas organizaciones privadas como: cámaras y fundaciones turísticas, así como agrupaciones y gremios comunitarios; para promover y desarrollar las capacidades humanas, infraestructura y lugares turísticos. (MINTUR, 2017)

Con el propósito del MINTUR de fomentar el turismo interno en Ecuador, se ha propuesto la meta 1X1 (un turista por cada habitante del país); por lo tanto, ha centrado su trabajo en desarrollar: seguridad, destinos y productos turísticos, calidad, conectividad y promoción en el país. (MINTUR, s.f.)

### **3.1.4 Entorno Tecnológico**

El servicio hotelería es una actividad en la cual la tecnología ha brindado grandes beneficios; entre los cuales se tienen: ascensores modernos, cámaras de seguridad, cerraduras magnéticas y equipos informáticos rápidos y eficaces, las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), brindan cada vez mayores beneficios y facilidades en diversos factores como el de



publicidad, abaratando costos mediante redes sociales o aplicaciones. A su vez, la tecnología juega un papel muy importante en la creación y fortalecimiento de las relaciones con los clientes, permitiendo con su uso, mantener una vía de comunicación bidireccional con ellos, con la finalidad de receptar información que permita adecuar la oferta a sus necesidades.

### **3.1.5 Entorno Ecológico**

Ecuador al ser un país mega diverso, dispone de diferentes tipos de ecosistemas como manglares, bosques, sabanas y montañas, a la vez dispone de diferentes tipos de climas como: tropical, sierra y páramos.

Dispone de varios atractivos turísticos como son el Cajas, Cuyabeno, Yasuní; montañas entre las cuales están: Cotopaxi, Chimborazo, Cayambe; lagunas como: San Pablo, Quilotoa; sin olvidar su región insular de Galápagos, y diversos destinos donde se practican el turismo de aventura, naturaleza y cultural; por lo tanto, el entorno ecológico, influye de manera directa primero en la oferta de servicios turísticos; y, luego en la creación de valor por parte del mercado, hacia un turismo diferente, un turismo ecológico, que en el caso de Ecuador, constituye una gran fortaleza.

### **3.1.6 Entorno Global**

Según la OMT el mercado de turismo internacional al 2017, generó un crecimiento hasta alcanzar la cifra de 1.322 millones de llegadas de turistas, cantidad que significó un incremento del 7% respecto al 2016, situándolo como la actividad de mayor desarrollo en el mundo. (OMT, 2018)

Siendo la actividad turística un medio de dinamización económica y generadora de empleo; contribuyó con 8,3 billones de dólares en la economía mundial y de 313 millones de empleos en

el 2017. Lo que significa un aporte del 10,4 % al PIB mundial; contribuyendo aproximadamente en un 30% de las exportaciones de servicios y del 6,5% a las exportaciones totales globales, demostrando así la rapidez de crecimiento del sector. (WTTC, 2018)

### 3.2 ENTORNO MICRO

#### 3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se analizará las 5 fuerzas de Porter para determinar el análisis Micro del hotel y poder comprender la estructura competitiva del mismo (Porter, 2017):

#### Ilustración 8 Rivalidad entre Competidores



**Fuente:** (Ser competitivo, 2017)

**Elaborado por:** Autores

##### 3.2.1.1 Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

Barreras de entrada. A continuación, se detallará las variables por las que pasa un nuevo establecimiento hotelero, el Hotel Yanuncay posee algunas ventajas sobre los nuevos competidores. Existen siete variables principales:



- **Beneficios de escala por parte de la demanda.** La ventaja de ser un hotel conocido causa lo que se llama "efectos de red", los clientes adquieren los servicios recomendados por otras personas que ya tuvieron una experiencia en dicho hotel, por lo tanto, se basan en esa experiencia para decidirse. He allí la importancia de trabajar con agencias o instituciones de turismo, ya que puede causar gran valor a la empresa ser parte de una red con un gran número de clientes. El Hotel Yanuncay mantendría esta ventaja frente a nuevos hoteles que deben trabajar más por crear presencia y confianza en el mercado.
- **Costes por el cambio de clientes.** Existe una ventaja para quienes son clientes frecuentes ya que el Hotel conoce de antemano cuáles son sus gustos, preferencias y necesidades, y consecuentemente, el huésped ahorra el tiempo de conocer los servicios del hotel y de explicar lo que desea. El Hotel Yanuncay es cauteloso en esta cualidad ya que se tiene una lista de clientes individuales e institucionales, que utilizan el servicio con frecuencia.

Para mejorar esta cualidad se recomienda al hotel utilizar un software de planificación de recursos empresariales (ERP), el cual ayudará a reunir e integrar toda la información necesaria del cliente y del hotel, tanto así, que al momento de que el cliente que ya se hospedó en el Hotel Yanuncay se contacte, automáticamente se podrá reconocer y tener control de lo que necesita y lo que le gusta, reduciendo tiempo en la atención del cliente (Rojas, 2017).

Por otro lado, el mantener una cartera de clientes fieles, posibilita al Hotel, reforzar su posicionamiento dentro del mercado, situación que obviamente no disponen los nuevos hoteles.



- **Requisitos del capital.** Los costos para ingresar al mercado son muy elevados, ya que es necesario contar con un establecimiento y cubrir gastos no recuperables como lo son las campañas de publicidad para romper la ignorancia del mercado. El Hotel Yanuncay como ya se indicó anteriormente, cuenta con establecimiento propio por lo que no tiene que preocuparse por invertir en arriendos o pagos de créditos a largo plazo. Al requerir un nuevo hotel, infraestructura, los requerimientos de capital se constituyen en la mayoría de los casos, una barrera de entrada para nuevos competidores.
- **Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.** Al ser una empresa con un capital sólido, el Hotel tiene la capacidad de contar con la tecnología necesaria para su funcionamiento, el disponer de un ascensor y de cerraduras electrónicas, da un valor agregado al hotel ya que muy pocos establecimientos hoteleros de 3 estrellas los tienen en la ciudad. También el acceso a materia prima de mejor calidad, convenios con proveedores reconocidos, etc. Incluso la ubicación toma gran importancia ya que el Hotel está situado en un lugar estratégico. Alcanzar este estado, constituye una barrera de entrada para nuevos competidores.
- **Política restrictiva del Gobierno.** En relación a la ciudad de Cuenca, las políticas gubernamentales no han favorecido la entrada de nuevos competidores ya que se ha implementado más requisitos para poner en marcha un negocio como se puede observar en el (Anexo 18) (Ministerio de Salud Pública, 2012).





### **3.2.1.2 Poder de negociación con los proveedores**

El poder de los proveedores en el sector hotelero es bastante alto, debido a que sin la provisión de los insumos el Hotel no podría ofrecer un servicio completo de hospedaje, estos insumos son de alimentación, mantenimiento, limpieza, servicios básicos, amenities, entre otros. Sin embargo, existen en el mercado varias opciones para cubrir esta necesidad con productos sustitutos. El hotel opta por tener definida una lista de proveedores los cuales ya conoce de antemano siendo estos de calidad, esta lista es revisada al momento de necesitar cambiar de proveedor por motivos de alza de precios, la inexistencia de stock, etc.

### **3.2.1.3 Poder de negociación de los compradores (clientes)**

El cliente es quien decide donde se hospedará, cuánto tiempo se quedará, si va a consumir alimentos en el hotel o no, por lo tanto, se convierte en el elemento más importante de la empresa; de ellos depende el funcionamiento y permanencia del hotel, generando así un alto poder de negociación. Esto a su vez, limita la rentabilidad de los hoteles ya que, al ser los consumidores, sensibles a los precios, fuerzan a la baja de los mismos dándole menos utilidad al hotel que es lo que ha estado sucediendo en los últimos 5 años. Para poder ganar clientes muchas de las veces se deben acceder a lo solicitado por el mismo, caso contrario el cliente elegirá ir con la competencia, la cual es bastante amplia, lo que influye el poder de negociación de los ofertantes, ya que el que tenga la mejor propuesta será elegido por el turista.

### **3.2.1.4 Amenaza en los ingresos por productos sustitutos**

Existen varias opciones de hospedaje para el turista que visita la ciudad de Cuenca, por lo tanto, el hotel debe crear un valor agregado a su oferta para poder destacar en el mercado.



Los usuarios disponen de varias alternativas para sustituir el hospedaje en un hotel, entre las cuales se destacan: hostales, viviendas privadas, hoteles de carretera, etc.

### **3.2.1.5 Rivalidad entre competidores**

En el mercado del servicio hotelero la competitividad es alta, ya que:

Los establecimientos con características iguales o parecidas a un hotel de 3 estrellas son numerosos.

Cada hotel está comprometido en satisfacer las necesidades básicas del turista en Cuenca.

Existe una lucha de precios en el mercado, en los cuales se observa que:

Dado a que el servicio es casi idéntico a los ofertados por otros establecimientos hoteleros hay poca fluctuación en los costos, lo que permite bajar precios y ganar nuevos clientes.

Los costos fijos de salida son elevados, estos son los sueldos y pagos puntuales a proveedores.

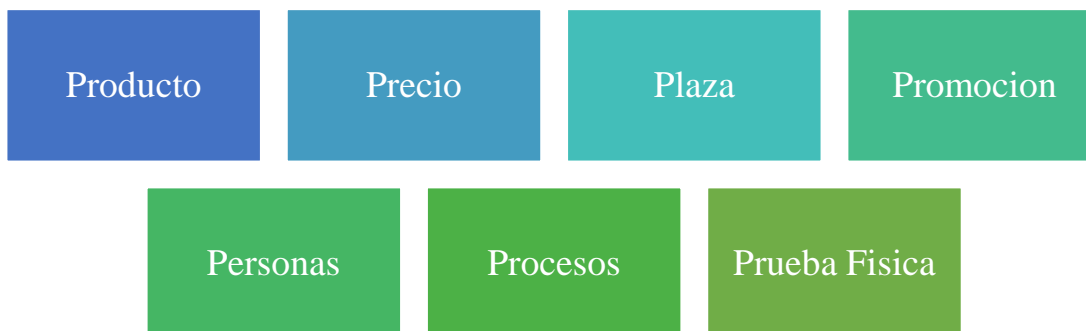
El servicio del hotel puede ser perecedero cuando se llega a la falta de ocupación, ese tiempo sin rentabilidad no puede ser recuperado, por lo que se debe procurar tener el mayor porcentaje de ocupación diaria y aprovechar todos los recursos que se tienen en el hotel para beneficio del cliente.

## **3.3 ANÁLISIS DE MARKETING (MARKETING MIX)**

El marketing mix reúne herramientas esenciales dentro de una empresa para combinarlas y tener así una respuesta positiva en el mercado. (Kotler, 2011)

Se utilizarán estas herramientas para poder realizar el análisis de mercadeo del Hotel Yanuncay.

### Ilustración 9 Siete P's del Marketing



**Fuente:** Key Concepts In Marketing (KEY CONCEPTS IN MARKETING, 2009)

**Elaborado por:** Autores

#### 3.3.1 Producto

Actualmente en el Hotel Yanuncay se ofertan 5 tipos de habitaciones, que son las siguientes:

### Ilustración 10 Tipos de habitaciones ofertados en el Hotel Yanuncay



**Fuente:** (Hotel Yanuncay, 2018)

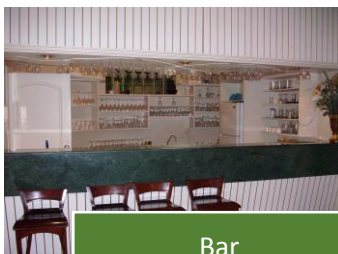
**Elaborado por:** Autores

Adicional al hospedaje, el Hotel ofrece los siguientes servicios:

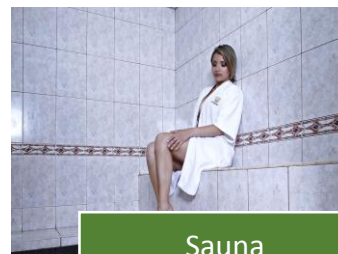
**Ilustración 11 Servicios complementarios que se ofertan en el Hotel Yanuncay**



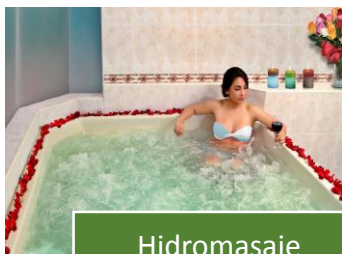
Restaurante "La Cascada"



Bar



Sauna



Hidromasaje



Salón de Recepciones "Tres Puentes"

**Fuente:** (Hotel Yanuncay, 2018)

**Elaborado por:** Autores

Cabe recalcar que dentro de la tarifa rack se incluye lo que es el hospedaje, servicio a la habitación, desayuno y derecho de utilizar las instalaciones de sauna e hidromasaje.

## Logo

Se propone al Hotel Yanuncay la actualización del logo.

### Ilustración 12 Propuesta Logo “Hotel Yanuncay”



Actual

Propuesta

Elaborado por: Autores

## Slogan

El slogan actual del Hotel es “Una Joya de Cuenca”

*“Una joya de Cuenca”*

### 3.3.2 Precio

- Habitaciones: A continuación, se encuentra el detalle de los precios de cada habitación ofertada en el Hotel Yanuncay:

Tabla 7 Precios de Habitaciones del “Hotel Yanuncay”

HABITACIÓN	PRECIO
Simple	\$45.00
Doble o matrimonial	\$70.00
Triple	\$90.00
Cuádruple	\$100.00
Suite Junior	\$120.00
Suite	\$140.00

Fuente: (Hotel Yanuncay, 2018)

Elaborado por: Autores



Al indagar este tema con gerencia se pudo determinar que este precio puede variar con discreción según la cantidad de personas que se llegaran a hospedar en grupo o si es un cliente frecuente, dichas estrategias de descuento al ser consultadas por la fuente no fueron proporcionadas ya que se considera como información confidencial del mismo.

- **Restaurante:** los precios varían según lo solicitado del menú, el detalle de precios se puede apreciar en el (**Anexo 19**). El plato estrella del hotel es el “Yanuncay”, el cual tiene un precio de \$12.00.
- **Salón de recepciones:** Tiene una capacidad total de 160 personas. Para la reserva del salón de recepciones según entrevista mantenida con el gerente, indicó que el valor depende de lo estipulado con el cliente, por lo general se solicita el salón para eventos en los que se incluye la cena, en el caso de que los asistentes sean más de 80 personas no se genera cobro del uso del salón solamente de la comida a servirse, caso contrario al ser menos la cantidad de personas se cobra un valor entre \$100.00 a \$300.00.
- **Sauna e hidromasaje:** son servicios que vienen incluidos dentro de la tarifa rack de la habitación, a la vez se comercializa por separado.
- **Bar:** precios varían según el producto solicitado, los mismos que están incluidos en la carta del menú en el (**Anexo 19**).

### 3.3.3 Plaza

Como se pudo describir en el capítulo anterior, el hotel al ser un servicio de hospedaje tiene solamente 2 tipos de canales, directo e indirecto. El Hotel Yanuncay utiliza en su mayoría el canal directo ya que el hotel mantiene contacto directo con el Hotel para solicitar la reserva, sin embargo, también utiliza el método indirecto teniendo contacto con pocas agencias de viajes en su mayoría con plataformas virtuales.

### 3.3.4 Promoción

Se refiere a promoción a 2 apartados en específico: Publicidad y las promociones. El siguiente cuadro es un resumen de lo propuesto para la mejora de la publicidad y las promociones.

#### Ilustración 13 Recomendaciones para publicidad y promoción del Hotel Yanuncay



Elaborado por: Autores

#### 3.3.4.1 Publicidad

El Hotel Yanuncay debe modificar ciertos aspectos de su estrategia de mercadeo para poder sobresalir en un mercado altamente competitivo. La información que el hotel da con respecto a la ubicación y precios de las habitaciones no siempre es la misma en las distintas fuentes de información. Por lo que se propone lo siguiente:

- Reevaluar la estrategia mercadológica actual. La publicidad directa será la mejor alternativa para el hotel puesto que representará una mayor ganancia en cuanto al booking de habitaciones.
- Revisar los convenios actuales y buscar posibles convenios que sean de bajo costo de inversión con alta respuesta por parte de los clientes.
- Unificar los precios otorgados en los convenios ya que no todos coinciden con los que hay en la página web del hotel, y los precios presentados en el counter.



A continuación, se detallan las herramientas estratégicas a utilizar para la mejorar y ampliar el target de mercado:

#### **3.3.4.1.1 Redes sociales**

Sin duda alguna la mejor apuesta para el hotel, es la presencia activa en las redes sociales. Por lo que se recomienda lo siguiente para la respectiva publicidad del Hotel:

- La actualización de la página web de manera permanente.
- La actualización diaria de la página de servicios en Facebook y twitter logrará que el responsable de mercadeo del hotel pueda anunciar promociones al instante; para obtener mayor alcance, Facebook ofrece una función para aumentar las publicaciones por el precio de \$30.00 (por cada publicación). Sin duda alguna estas cuentas en redes sociales, han sido descuidadas, pero una capacitación básica de cómo sincronizar las dos cuentas y poder enlazar desde un dispositivo móvil, hará que las promociones o notificaciones puedan ser otorgadas a sus clientes de forma efectiva.
- Al crear una Gift Card o certificados de regalo, se crea un producto accesible para promocionar entre usuarios del sector privado, parejas próximas a casarse, modelos, extranjeros, etc. Se propone utilizar el diseño adjunto en el (**Anexo 20**), para la implementación. Esta estrategia es de bajo costo, ya que, si se decide imprimir en papel couché los 2000 cupones, éstos tendrán un costo de \$80.00 a full color y de ambos lados.

#### **3.3.4.1.2 Spots de televisión**

También se recomienda realizar un convenio con medios de comunicación televisivos para incrementar el target de mercado. Como ejemplo tienen dos propuestas mensuales solicitadas a





Unión TV la cual se puede observar en el (**Anexo 21**), de las cuales se recomienda tomar la propuesta de \$400.00 mensuales.

### 3.3.4.1.3 Flyers

Se propone colocar estos en agencias de viajes, en aeropuertos, terminales y en cafeterías que son concurridas por turistas en el centro histórico. El Hotel ya cuenta con un flyers el cuál dispone de información actualizada para su impresión y distribución, como se observa en el (**Anexo 22**).

### 3.3.4.2 Promociones

En relación con los productos que se proporcionan actualmente en el Hotel Yanuncay. Se propone organizar los eventos del restaurante en sus actividades diarias ya que el restaurante es el más transitado. Podrían desarrollarse las siguientes actividades:

Propuesta para las tardes, a partir de las 6:00pm.

**Tabla 8 Propuesta para implementar promociones en el Restaurante**

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
<b>Promoción</b>	Por la compra de una cena de \$12 o más, pide tu helado gratis.	Bebida “Capuchino o Mocachino” al 2x1.	Del plato actual: Hamburguesa Yanuncay, se podría promocionar de compre 1 y el 2do a ½ de precio.	10% de descuento en compras en efectivo en el restaurante.	Música en vivo, permitiendo que artistas locales puedan presentarse mientras la gente consume del bar del hotel.
<b>Impacto Financiero</b>	Impacto: se dejaría de percibir \$2.50 del precio del helado.	Se dejaría de percibir \$1.50 que es el precio de estas bebidas.	El precio de dicho plato es de \$4.50 por lo que se dejaría de percibir \$2.25.	El impacto depende del plato escogido. En promedio sería de \$1.05	De bajo impacto, se solicitará la presentación de artistas no reconocidos. Se pagará \$20.00 hora por músico.
<b>Beneficio Esperado</b>	Cabe recalcar que a pesar de que el Hotel dejara de percibir los valores antes descritos, estas promociones atraerán más clientela para el restaurante y bar, generando así más ingresos.				

**Elaborado por:** Autores

**SARA CÁRCAMO L.  
RENÉ GUERRERO N.**

Nota: La propuesta puede extenderse a ofertas en otros tipos de comida.

Según el promedio de clientes anuales y el total de ingresos percibidos por alimentación y bebida según el registro histórico, se estima que alrededor del 52% de los comensales gozará de al menos uno de estos beneficios en el restaurante, es decir, 916 personas al mes, lo que implica que el valor que se dejaría de percibir será alrededor de \$5,001.36. Sin embargo, al obtener estos beneficios se espera que los clientes recomienden el servicio pronosticando que vayan acompañados de al menos 2 personas los cuales también consumen del restaurante/bar generando ingresos superiores a \$10,556 mensuales lo cual es conveniente para el restaurante.

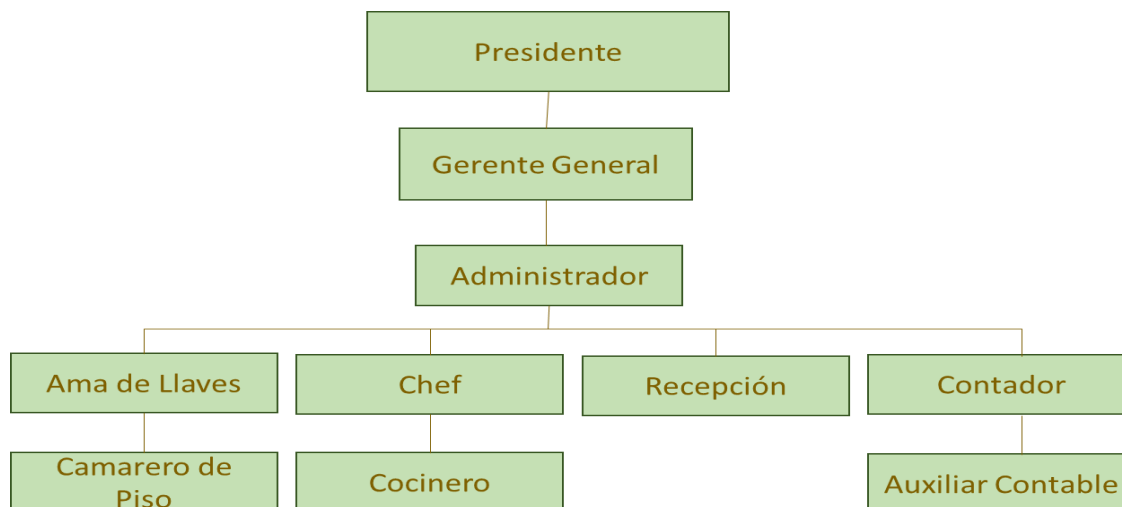
### 3.3.5 Personas

El recurso humano del hotel es un pilar fundamental el cual se encarga de generar confianza a cada cliente que se acerca ya sea para adquirir el servicio o simplemente visitar a un turista.

#### 3.3.5.1 Definición de cargos dentro del Hotel

Existen algunos cargos dentro del Hotel, los cuales se visualizan en la siguiente tabla, cuyas funciones serán descritas en el (Anexo 16).

**Ilustración 14 Organigrama “Hotel Yanuncay”**



**Fuente:** (Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay", 2015)

**Elaborado por:** Autores

### 3.3.5.2 Propuesta para mejora del personal

Una de las oportunidades que el Hotel Yanuncay tiene que superar es el trato al cliente. El enfoque para los siguientes tres años debería ser la capacitación constante de los empleados. Dentro del presupuesto del hotel, se debe designar un porcentaje de al menos el 10% para capacitarse de forma oficial. Para poder sufragar gastos, el Gerente, puede ser el primero capacitarse para transmitir las capacitaciones a los empleados. Esto se puede evidenciar en el plan operativo anual en la sección de capacitación, donde se prevé un costo por capacitación de \$126.50.

A continuación, se detalla un plan de temas para capacitación dirigidos a empleados del sector hotelero y personal de supervisión, se puede apreciar el cronograma de dicha propuesta en la Matriz de planeación estratégica que se detallara en el punto 3.4 del presente capítulo:

#### Ilustración 15 Propuesta para capacitación a los empleados del Hotel Yanuncay



**Fuente:** (Service Quality Training, 2017)

**Elaborado por:** Autores

Las universidades e institutos educacionales, disponen ahora de programas de capacitación a precios accesibles y también existen capacitaciones gratuitas que pueden ser una excelente opción mientras incrementan las ventas en el negocio como lo es la página:

[www.milcursosgratis.com](http://www.milcursosgratis.com)



- **EDUCAEDU:** Otra opción que se puede considerar es invertir en la capacitación de una sola persona que pueda posterior al curso capacitar a sus compañeros, como una sugerencia se investigó la página de EDUCAEDU Ecuador. Donde se tienen varios tipos de cursos enfocados al campo hotelero alrededor del país, en temas como recepción, taller de etiqueta, protocolo y organización de eventos, cursos de botones, para ama de llaves, etc.

Como ejemplo el curso para recepcionistas es presencial en Guayaquil, tiene una duración de 16 horas, en un lapso de 4 días, el costo depende de las siguientes condiciones:

**Tabla 9 Ejemplo de precios de curso para recepcionistas en Guayaquil**

Socios de la Cámara de Turismo del Guayas	\$61,00 + IVA
No socios	\$71,00 + IVA
Estudiantes	\$61,00 + IVA

**Fuente:** (Educaedu Business S.L., 2018)

**Elaborado por:** Autores

Según lo que se observó, todos los cursos expuestos en la página están alrededor del mismo precio.

- **Cámara de Comercio de Cuenca:** En Cuenca se tiene la opción para afiliarse a la cámara de comercio de Cuenca, para lo cual el hotel, siendo una persona jurídica, debe presentar una serie de requisitos descritos en el (**Anexo 25**).

El valor anual a cancelar por la afiliación, según la tabla proporcionada por la cámara de comercio detallada en el (**Anexo 23**), será de \$360,00 el primer año, a partir del segundo año el valor será de \$240,00 anual.

Las ventajas de asociarse con la cámara de comercio son las siguientes:

- El hotel podrá publicar oferta de empleos sin ningún costo adicional
- Se podrá acceder al uso de salones con tarifas especiales



- Acceso al plan de compra de facturas y créditos
- Se podrá solicitar firma electrónica si se cumple con los requisitos
- Podrá formar parte de varias capacitaciones exclusivas para socios de manera gratuita y otras con tarifa preferencial

### 3.3.6 Procesos

Sin un sistema de procesos para la atención al cliente el hotel no podrá causar una gran impresión ya que de esto depende la diferenciación de este hotel con el resto. El cliente debe sentir que la calidad de los procesos no solamente es aplicada en uno sino en todos, tanto para un cliente como para todos.

La propuesta de este trabajo en este tema esta descrito en el plan operativo anual el cual se detallará más adelante.

### 3.3.7 Prueba Física

Siendo este un servicio hotelero, los clientes se vuelven más cautelosos al adquirir el servicio, esto especialmente a través del internet. Por lo que el hotel debe proporcionar alguna evidencia física del servicio, como lo son: fotos, videos, apoyos en estadísticas e incluso testimonios de sus clientes resaltando la calidad de servicio que se está brindando.

Estas pruebas también se observan al entrar al hotel ya que la sensación de calidez, limpieza y organización es transmitida a todo el que ingresa en la recepción causando tranquilidad e impresión positiva en el cliente.

Como parte de la propuesta en este trabajo se recomienda:

- La renovación de la fachada del edificio del Hotel para mejorar el impacto a primera vista de los turistas, esta propuesta se puede apreciar en el (**Anexo 24**).
- Eliminar la venta de dulces en la recepción más bien ofrecer caramelos gratuitos como cortesía de parte del hotel en un recipiente que matice con la decoración del mismo, igualmente los caramelos deben ser de envoltorios de un solo color para dar la impresión de orden y deben incluir el logotipo empresarial.



- Adicionalmente no colocar anuncios físicos en el lobby, para esto se puede utilizar los recursos que se tienen como las pantallas donde se puede pasar las promociones del día del restaurante y de paquetes por hospedaje, además de información turística.
- Adjuntar en la página web una foto de 360° para una mejor apreciación desde la comodidad del hogar del espectador.

### 3.4 PLAN ESTRATÉGICO

#### 3.4.1 Visión

La misión, así como la visión del hotel Yanuncay, se analiza bajo los componentes expresados en el libro Conceptos de Administración Estratégica (Fred R, 2008), que se encuentra en el (Anexo 27-28); con lo cual se obtiene la siguiente definición:

**Tabla 10 Visión del Hotel Yanuncay**

ACTUAL	PROPUESTA
<p><i>“Ser el mejor hotel del país, en brindar un excelente servicio de hospedaje a sus clientes”. (Hotel Yanuncay, 2017)</i></p>	<p>Representar la calidez de la hospitalidad cuencana; proporcionando un servicio de hospedaje satisfactorio, mediante la innovación de procesos y el uso de prácticas sociales y ambientales responsables; aspirando para el 2021 ser el hotel preferido por turistas y líder dentro de hoteles de la misma categoría</p>

**Elaborado por:** Autores



### 3.4.2 Misión

**Tabla 11 Definición de Misión**

ACTUAL	PROPUESTA
<p><i>“Estamos comprometidos en brindar un servicio de hospedaje de excelente calidad a nuestros clientes, mediante la capacitación de nuestro personal, para quienes visiten nuestras instalaciones estén complacidos con todos nuestros servicios, basados en conceptos de comodidad, tecnología y mejoramiento continuo de nuestros procesos, que permitan la mayor productividad y rentabilidad para nuestra empresa” (Hotel Yanuncay, 2017).</i></p>	<p>Comprometidos en brindar un servicio de hospedaje, eventos y alimentación, que complazcan las necesidades de nuestros clientes; ubicados en el centro histórico de Cuenca; contamos con la infraestructura, tecnología y el personal capacitado, procurando el mejoramiento continuo de nuestros procesos, con lo cual se proporciona una estadía cómoda; en búsqueda de ser el hotel de preferencia para turistas, efectuamos una eficiente gestión y buenas prácticas que permitan una mayor rentabilidad y productividad para nuestra empresa</p>

**Elaborado por:** Autores

### 3.4.3 Valores Corporativos

Al no contar con valores organizacionales oficiales, se proponen los siguientes, mismos que serán descritos en el (Anexo 29).

**Ilustración 16 Valores Corporativos**



**Elaborado por:** Autores

### 3.4.4 Políticas Corporativas

Se propone las siguientes políticas corporativas, descritas en el (**Anexo 30**)

#### Ilustración 17 Políticas Empresariales del Hotel Yanuncay



**Elaborado por:** Autores

### 3.4.5 Objetivo General

Proporcionar un servicio satisfactorio para los clientes; mediante el cumplimiento de políticas, valores y el desarrollo de competencias, que asegure el éxito para el hotel.

#### 3.4.5.1 Objetivo Específicos

- Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza para el hotel.
- Obtener una ocupación hotelera no menor al 25% para finales del 2018 y alcanzar el 29% hasta el 2020.
- Aumentar la satisfacción de la clientela en un 7%, conservando el nivel de precios.
- Reducir el nivel de quejas recibidas por clientes en un 9%, para finales del 2018.

Por medio de una encuesta a el personal del hotel (**Anexo 31**), se podrá tener una perspectiva de su situación interna, para con esta información realizar la planeación estratégica

### 3.4.6 Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)

La matriz EFE permite evaluar como el hotel afronta las distintas oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno externo. Aprecian los siguientes factores:





**Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) del Hotel Yanuncay**

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Proyectos creados en Cuenca para dinamizar el turismo	0,06	4	0,24
2	Diferentes eventos que se presentan en Cuenca	0,06	4	0,24
3	Galardones y menciones otorgados a Cuenca	0,02	3	0,04
<b>AMENAZAS</b>				
4	Incremento de establecimiento hoteleros en Cuenca	0,11	4	0,41
5	Debil potencial de atractivos turísticos en el centro de Cuenca	0,19	3	0,65
6	Bajo control de establecimientos informales por las autoridades	0,13	2	0,22
7	Alza de tarifas arancelarias e impuestos	0,06	2	0,15
8	Aumento de competencia desleal	0,06	2	0,13
9	Dificultad de movilidad en Cuenca	0,08	3	0,27
10	Obras públicas inconclusas	0,21	3	0,70
<b>TOTAL</b>		1,00		3,04

**Fuente:** (Conceptos de Administración Estratégica, pág. 110)

**Elaborado por:** Autores

En el (**Anexo 33**), se demuestra el cálculo las ponderaciones y clasificaciones de los factores del hotel.

## INTERPRETACIÓN

La matriz EFE revela como el Hotel Yanuncay se desempeña frente a su entorno; considerando diversos factores como los eventos a realizarse en Cuenca, los cuales brindan una gran oportunidad para generar clientes; a la vez, hace frente a las varias amenazas como las obras públicas inconclusas que dificultan el acceso hacia el hotel. Con un puntaje 3.04, siendo un puntaje superior al promedio demostrando que el hotel aprovecha las oportunidades presentadas y reduce efectivamente el impacto de sus amenazas.

### 3.4.7 Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI)

La matriz EFI permite realizar un análisis del entorno interno que presenta el hotel, el cual permite discernir las fortalezas y debilidades que presenta el hotel.



**Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) del Hotel Yanuncay**

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Diversidad de servicios	0,05	3	0,15
2	Ubicación estratégica	0,08	3	0,28
3	Parqueadero propio	0,06	4	0,22
4	Calidad de servicios	0,15	4	0,59
5	Infraestructura cómoda; adecuada específicamente para el servicio de hotelería	0,08	3	0,28
6	Empleados capacitados y participativos	0,11	4	0,41
7	Bajo índice de rotación del personal	0,06	3	0,19
<b>DEBILIDADES</b>				
8	Cercanía a una zona considerada como insegura	0,08	1	0,08
9	Baja publicidad	0,08	2	0,14
10	No contar con un plan estratégico ni de marketing	0,08	2	0,14
11	Pocas promociones	0,06	1	0,07
12	Ineficaz comunicación entre el personal	0,03	2	0,05
13	Bajo control al desempeño laboral	0,08	2	0,14
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,74</b>

**Fuente:** (Conceptos de Administración Estratégica, págs. 157-159)

**Elaborado por:** Autores

El cálculo las clasificaciones, así como de las ponderaciones de los factores de internos clave se demuestran en los (**Anexo 34**).

### INTERPRETACIÓN

Entre las fortalezas que posee el hotel, se puede recalcar el parqueadero propio, contar con empleados capacitados y servicios de calidad. Mientras que sus principales debilidades son: estar situado cerca de una zona considerada como insegura y no contar con una variedad de promociones. Con un puntaje ponderado de 2.74; sitúa al hotel por encima del promedio, revelando un aprovechamiento de sus fortalezas, a la vez que mitiga sus debilidades.

#### 3.4.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Los factores de éxito con los cuales se compara el Hotel Yanuncay; frente a los principales hoteles pertenecientes a su categoría dentro de su sector que se describen en el (**Anexo 35**); con esta información se desarrolla la Matriz de Perfil Competitivo.



**Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo del Hotel Yanuncay**

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	HOTEL YANUNCAY		HOTEL ITALIA		HOTEL MESTIC II		
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	
1	Gestión Operativa en base a servicios y atención de calidad	0,14	4	0,51	2	0,28	4	0,56
2	Precios Competitivos	0,12	2	0,20	2	0,24	3	0,36
3	Ubicación Estratégica	0,15	3	0,41	4	0,61	4	0,61
4	Infraestructura adecuada y provista de elementos esenciales para asegurar el confort del cliente	0,10	4	0,42	4	0,38	4	0,36
5	Fidelidad de la Clientela	0,12	4	0,43	3	0,31	3	0,35
6	Variedad de Servicios	0,11	3	0,37	3	0,33	3	0,33
7	Tiempo en el Mercado	0,12	3	0,39	3	0,35	3	0,29
8	Condición Financiera del Hotel	0,14	2	0,23	2	0,33	4	0,49
		1,00	TOTAL	2,95	TOTAL	2,83	TOTAL	3,36

**Fuente:** (Conceptos de Administración Estratégica, págs. 110-111)

**Elaborado por:** Autores

El cálculo de las ponderaciones y clasificaciones de factores de éxito, así como una breve descripción de las empresas de la competencia se presenta en el (**Anexo 35**).

## INTERPRETACIÓN

Como se aprecia en la (**Tabla 14**), el Hotel Yanuncay muestra entre varias de sus fortalezas; contar con una gestión operativa de calidad, esto debido a empleados capacitados y comprometidos con la empresa, denotando una fortaleza principal con una clasificación de 4. Entre las amenazas que se presentan en el entorno se distinguen: los precios competitivos, creando una debilidad con la que el hotel debe enfrentar para mantener la competitividad. El promedio ponderado del hotel es de 2.95, encontrándose por encima del promedio, concluyendo que el hotel afronta las amenazas y aprovecha las oportunidades de manera efectiva frente a la competencia.

Matriz FODA

**Tabla 15 Matriz FODA Cruzado Hotel Yanuncay**

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
		F1	Diversidad de servicios	D1	Cercanía a una zona considerada como insegura
		F2	Ubicación estratégica	D2	Baja publicidad
		F3	Parqueadero propio	D3	No cuenta con un plan estratégico ni de marketing
		F4	Calidad de servicios	D4	Pocas promociones
		F5	Infraestructura cómoda; adecuada específicamente para el servicio de	D5	Ineficaz comunicación entre empleados
		F6	Empleados capacitados y participativos	D6	Bajo control al desempeño laboral
		F7	Bajo índice de rotación del personal		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Proyectos creados para dinamizar el turismo en Cuenca	Crear paquetes promocionales que incluyan: habitación, alimentación y recreación. (F1, F4, F5, F6, O1, O2, O4)		Potencializar las promociones del hotel en terminales, aeropuerto y en canales virtuales. (D2, D4, O1, O2, O3, O4)	
O2	Diferentes eventos que se presentan en Cuenca	Crear promoción de platos típicos. (F1, F4, F6, O1, O2)		Establecer mejores reconocimientos al desempeño laboral. (D6, D3, D5, O1, O2, O4)	
O3	Galardones y menciones otorgados a Cuenca	Aprovechar los eventos culturales y sociales en la ciudad para promocionar los servicios del hotel. (F1, F5, F6, O1, O2, O3)		Establecer alianzas con la Asociación Hotelera de Cuenca, Fundación Turismo para Cuenca y demás entidades promotoras del turismo (D2, D3, D4, O1, O2)	
		Crear un stand para la venta de recuerdos, postales turísticas de la ciudad. (F1, F2, F3, O1, O2)		Afianzar el uso del servicio por los clientes mediante la creación de gift cards. (D2, D4, O1, O2)	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Incremento de establecimiento hoteleros en Cuenca	Incrementar la oferta de servicios, productos y promociones. (F1, F2, F4, F6, A1, A2)		Garantizar la atención, capacitando al personal en los diferentes procesos del hotel y atención al cliente. (A1, A2, A3, D2, D3, D4, D6)	
A2	Débil potencial de atractivos turísticos en Cuenca	Identificar las nuevas tendencias y preferencias de clientes, para crear servicios personalizados (F1, F4, F5, A1, A2)			
A3	Bajo control de establecimientos informales por las autoridades	Incrementar la participar en los diferentes eventos, promociones, etc creadas por las entidades turísticas. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2)		Remodelación de fachada y habitaciones de manera que atraiga a turistas (D1, D2, D3, A1, A6, A7)	
A4	Alza de tarifas arancelarias				
A5	Incremento de la competencia desleal	Crear costo especial para clientes que solo pernecten una noche y solo necesite la habitación. (F2, F3, F4, F6, A1, A6, A7)		Convenio con empresas públicas como privadas, para dar a conocer los servicios del hotel, que permita aumentar clientela. (D2, D4, A1, A6, A7)	
A6	Dificultad de movilidad en Cuenca				
A7	Obras públicas inconclusas				

**Fuente:** (Conceptos de Administración Estratégica, págs. 221-225)

**Elaborado por:** Autores



### 3.4.9 Matriz Interna y Externa (IE)

**Tabla 16 Matriz IE Hotel Yanuncay**

		PUNTUACION PONDERADA TOTAL EFI		
		FUERTE 3.00 a 4.00	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DEBIL 1.00 a 1.99
PUNTUACION PONDERADA TOTAL EFE	FUERTE 3.00 a 4.00	4.00	3.00	2.00
	3.00	1.00	1.00	1.00
	PROMEDIO 2.0 a 2.99	4.00	3.00	2.00
	3.00	1.00	1.00	1.00
DEBIL 1.00 a 1.99	4.00	3.00	2.00	1.00
3.00	1.00	1.00	1.00	1.00
2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
		I	II	III
		IV	V	VI
		VII	VIII	IX

**Fuente:** (Conceptos de Administración Estratégica, págs. 233-237)

**Elaborado por:** Autores

### INTERPRETACIÓN

Al comparar los totales ponderados de las matrices EFE y EFI, en la matriz de Evaluación Interna y Externa; muestra la estrategia más adecuada a utilizar por el Hotel Yanuncay. Dependiendo de la región en la que se sitúe; como se observa en la (**Tabla 16**), el hotel recae en la región II, perteneciente a la zona de crecer y edificar. También ocupa parte de la región V, que corresponde a la zona de mantener y conservar. Según (Fred R, 2008), en dichas regiones se puede utilizar estrategias intensivas y diversificadoras, respectivamente en cada zona, con la posibilidad de combinar estrategias. Las estrategias que más se adecúan para el hotel son: penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada, con estas se podrá garantizar la sostenibilidad y competitividad del hotel.

### 3.4.10 Matriz MPEC

**Tabla 17 Matriz de Perfil Estratégica Cuantitativa**

FACTORES CLAVE		PONDERACIÓN	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
			PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES						
1	Proyectos creados en Cuenca para dinamizar el turismo	0,06	3	0,19	4	0,26
2	Diferentes eventos que se presentan en Cuenca	0,06	3	0,19	4	0,26
4	Galardones y menciones otorgados a Cuenca	0,02	-	-	-	-
AMENAZAS						
1	Incremento de establecimiento hoteleros en Cuenca	0,11	1	0,11	1	0,11
2	Débil potencial de atractivos turísticos en Cuenca	0,19	-	-	-	-
3	Bajo control de establecimientos informales por las autoridades	0,13	-	-	-	-
4	Alza de tarifas arancelarias	0,06	1	0,06	2	0,13
5	Incremento de la competencia desleal	0,06	2	0,13	3	0,19
6	Dificultad de movilidad en Cuenca	0,08	3	0,24	3	0,24
7	Obras públicas inconclusas	0,21	3	0,63	2	0,42
		1,00				
FORTALEZAS						
1	Diversidad de servicios	0,05	4	0,19	3	0,14
2	Ubicación estratégica	0,08	4	0,33	4	0,33
3	Parqueadero propio	0,06	4	0,22	4	0,22
4	Calidad de servicios	0,15	4	0,59	1	0,15
5	Infraestructura cómoda; adecuada específicamente para el servicio de hotelería	0,08	4	0,33	3	0,25
6	Ineficaz comunicación entre empleados	0,11	3	0,33	1	0,11
7	Bajo índice de rotación del personal	0,06	1	0,06	1	0,06
DEBILIDADES						
1	Cercanía a una zona considerada como insegura	0,08	2	0,17	3	0,25
2	Baja publicidad	0,08	1	0,08	3	0,25
3	No cuenta con un plan estratégico ni de marketing	0,08	3	0,25	1	0,08
4	Pocas promociones	0,06	1	0,06	2	0,11
5	Ambiente laboral reservado	0,03	2	0,06	1	0,03
6	Bajo control al desempeño laboral	0,08	3	0,25	1	0,08
SUMA TOTAL DE LAS PUNTUACIONES DE GRADO ATRACTIVO		1,00		4,48		3,68

**Fuente:** (Conceptos de Administración Estratégica, págs. 110-113)

**Elaborado por:** Autores



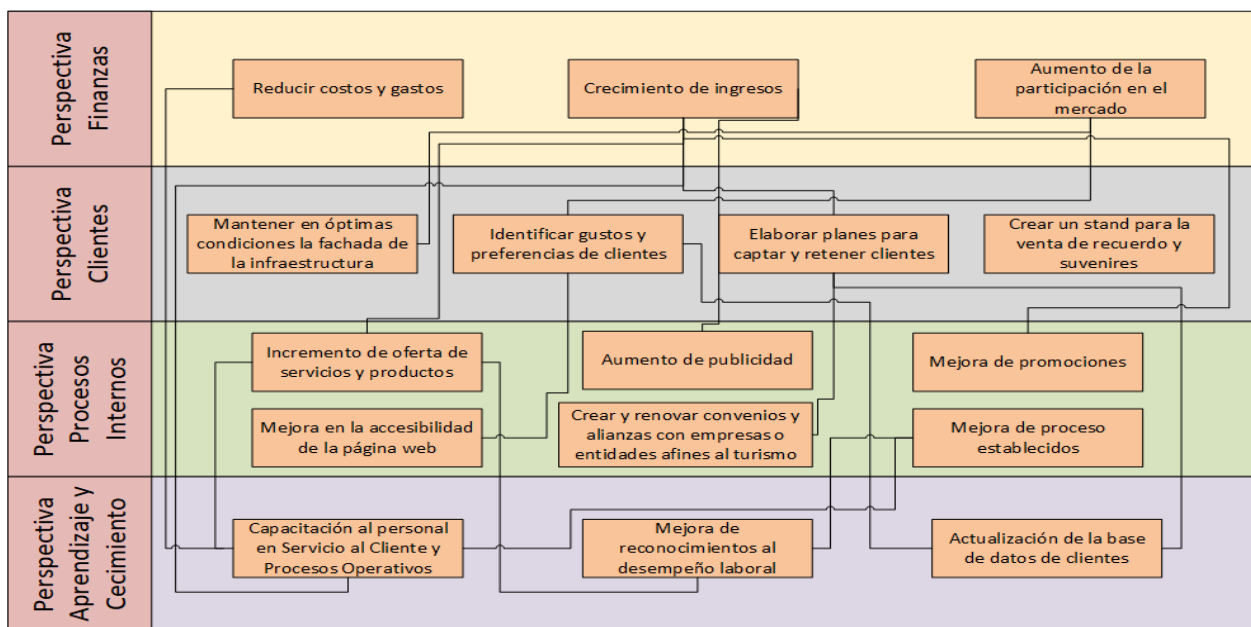
INTERPRETACIÓN

Según el resultado de mala matriz MPEC, la estrategia más adecuada para el Hotel Yanuncay es las de incrementar servicios, productos y promociones, con puntaje de 4.48, siendo una estrategia intensiva de penetración de mercado. Frente a la estrategia de: venta de recuerdos y postales turísticas, con un puntaje de 3.68, siendo esta una estrategia de diversificación relacionada. Cabe recalcar que según (Fred R, 2008), las estrategias que se exponen por las matrices pueden ser implementadas individual como conjuntamente según fuere el caso.

**3.4.11 Cuadro de Mando Integral**

Mediante le herramienta administrativa de Balance Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI); se logrará transformar las estrategias en acciones, guiando las tareas para la consecución de los objetivos plantados, a través de cuatro dimensiones o perspectivas como son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

**Ilustración 18 Mapa Estratégico**



Elaborado por: Autores



Tabla 18 Matriz de Planeación Estratégica

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	TIEMPO EJECUCIÓN				RESPONSABLE	INDICADOR		Semaforización		
				I	II	III	IV		NOMBRE	FORMULA			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar las capacidades y habilidades del personal	Capacitación al personal en servicios al cliente y procesos operativos	Crear curso de adiestramiento al personal en temas como atención al cliente, procesos operativos, técnicas de servicio hotelero, etc					Administrador	Registro de Capacitaciones y Adiestramiento	# de capacitaciones en el año	0		
		Mejora de reconocimientos al desempeño laboral	Desarrollar un plan de reconocimiento al desempeño laboral, que motive el trabajo de los empleados					Administrador			1		
		Actualizar la base de datos de clientes	Actualizar los datos de clientes, tales datos ayudarán a identificar fácilmente las preferencias de clientes					Recepcionista			2		
PROCESOS INTERNOS	Reducir el nivel de quejas en un 9% para finales del 2018	Reducir gastos en servicios básicos	Aplicar controles en el uso de energía eléctrica y del agua potable					Administrador	Carta de Pago Energía Eléctrica	(Kilowatt hora)/# Cliente atendido	7,50 Kwh		
											6,90 Kwh		
											5 Kwh		
	Mejorar procesos operativos	Establecer un análisis en los procesos operativos con la finalidad de reducir el tiempo de respuesta a un requerimiento					Administrador	Carta de Pago Agua Potable	(m3/# clientes atendidos)	0,65 m3			
										0,45 m3			
										0,3 m3			
CLIENTES	Aumentar la satisfacción de la clientela, conservando el nivel de precios	Mantener en óptimas condiciones la fachada de la infraestructura y habitaciones	Readecuar la fachada del edificio y refaccionar la pintura de las habitaciones y sus instalaciones, para cree una buena impresión en la percepción de los clientes					Responsable de Mantenimiento	Encuestas a la Clientela	% Satisfacción de clientes	10-45%		
		Identificar gustos y preferencias de clientes	Mediante una investigación ya sea por medio de encuestas o por benchmarking de entidades en la industria, para mejorar los servicios brindados								Responsable de Comercialización	46-70%	
		Elaborar planes para captar y retener clientes	Establecer rebajas y descuentos en alojamiento o servicios para aquellos clientes que se alojen en el hotel por segunda vez								Responsable de Comercialización	71-100%	
FINANZAS	Incrementar las ventas en un 7% anualmente	Incrementar la oferta de servicios y productos	Realizar un estudio de mercado, con el cual se determina los productos o servicios, que sean factibles implementar en el hotel					Responsable de Comercialización	Cantidad de Productos o Servicios Incrementados	# de Productos o Servicios Nuevos	1		
											2-3		
											> 4		
		Mejorar la accesibilidad del página web	Actualizar la página web del hotel, que permita una mejor apreciación de los servicios e instalaciones del hotel					Responsable de Comercialización	Ocupación Hotelera	(huéspedes año actual/ huéspedes año anterior)-1	5-10%		
											11-19%		
											> 20%		
		Aumento de publicidad	Aumentar la publicidad en medios radiales y redes sociales					Administrador	# de Convenios Realizados	Registros de Contratos Realizados	1		
											2-3		
		Mejorar promociones	Elaborar un plan de promociones de alojamiento, restaurante, eventos.					Administrador	Ingresos por ventas	[utilidad neta año actual /utilidad neta año anterior]-1	1 -2%		
											3-4%		
Crear y renovar convenios, alianzas con empresas y entidades turísticas	Renovar y crear convenios y alianzas con empresa que permitan dar facilidades a los clientes para que dispongan de diferentes atracciones en la ciudad					Administrador	Ingresos por ventas	[utilidad neta año actual /utilidad neta año anterior]-1	> 6%				
Crecimiento de ingresos	Aumentar la utilidad del hotel, al aumentar, servicios y productos ofertados					Administrador	Ingresos por ventas	[utilidad neta año actual /utilidad neta año anterior]-1	1 -2%				
									3-4%				
Aumentar la participación en el mercado	Establecer instrumentos que apoyen la captación, aumentando así los ingresos para el hotel					Administrador	Ingresos por ventas	[utilidad neta año actual /utilidad neta año anterior]-1	> 6%				

Elaborado por: Autores



### 3.5 PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan operativo anual define las tareas que se realizarán con el objetivo de mantener y salvaguardar el correcto funcionamiento del hotel y así ofrecer un servicio de calidad, satisfactorio para los clientes. Con base al flujo de procesos que se demostrará en el (Anexo 17); consecuentemente se describen las tareas en el (Anexo 37).

Ilustración 19 Mapa de Procesos “Hotel Yanuncay”



**Fuente:** (Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay", 2015)

**Elaborado por:** Autores

#### 3.5.1 Objetivo General

Mantener el óptimo funcionamiento del hotel, mediante procesos de calidad, amigables con el medio ambiente y priorizando la seguridad para ofrecer un servicio satisfactorio

##### 3.5.1.1 Objetivos Específicos

- Determinar los procesos que aseguren la calidad y seguridad del hotel.
- Establecer los períodos de mantenimiento que proporcione un funcionamiento adecuado de equipos y maquinaria.



- Definir acciones que conserven y protejan el medio ambiente.
- Reducir el nivel de gastos por consumo de energía eléctrica y agua potable para finales del 2018.
- Establecer los procesos que aseguren la calidad del servicio.

### **3.5.2 Procesos Operativos en el “Hotel Yanuncay”**

Los procesos son la clave de un servicio ya que, de la correcta ejecución de estos, dependerá de la calidad del servicio. El hotel lleva a cabo varios procesos, detallándose en el (Anexo 38); de entre los cuales se enlista los siguientes:

- **Limpieza**

La limpieza es la piedra angular del servicio, ya que, de esta, el hotel se vale para desarrollar su reputación, creando en el cliente una imagen de calidad y confort. Cuidando hasta el más mínimo detalle en lo que se refiere a limpieza y desinfección de baños, áreas comunes, pasillos, habitaciones e infraestructura en general.

La limpieza no sólo se realiza para cumplir una normativa; ya que también con ésta se asegura que el cliente se sienta en un ambiente cálido y acogedor; disminuyendo así las quejas, consiguiendo su fidelización, así como su recomendación.

- **Alojamiento**

El proceso de alojamiento conlleva etapas estrechamente interrelacionadas, la correcta ejecución en cada una de ellas, dará paso a un servicio de alojamiento ágil, rápido sin inconvenientes.



- **Servicio de Alimentación**

Se dispone de cocina con el cual se abastece al restaurante, habitaciones y eventos; un bar donde se preparan bebidas a gusto del cliente. Ubicados en la planta baja, su horario de atención es de 7h00 a 15h00 y por la tarde de 18h30 a 21h30.

- **Servicio de Eventos**

Cuenta con un salón, el cual está a disposición de cualquier tipo de cliente. Dependiendo de los requerimientos del cliente se ofrece: mantelería, alimentación, decoración y bebidas.

### **3.5.3 Tareas Operativas en el “Hotel Yanuncay”**

Las tareas que se llevan a cabo en el hotel, son necesarias para mantener, desarrollar un servicio competitivo y de calidad, detallándose en el (**Anexo 37**); teniendo las siguientes:

- **Capacitación y Adiestramiento**

Involucra a todo el personal del hotel, se desarrollarán habilidades, conocimientos, destrezas y hábitos en procesos de atención al cliente, manejo de situaciones, etc. con el fin de mejorar el desempeño del personal.

- **Control y Prevención de Riesgos**

Se identifican las acciones, tareas que se deban poner especial atención al momento de realizarlas para prevenir accidentes laborales; así como aquellas que mitigue, eviten o excluyan riesgos concernientes al momento de desempeñar una tarea en un puesto de trabajo.



- **Inspección y Mantenimiento**

Para mantener un servicio ininterrumpido y un entorno laboral seguro se realizará inspecciones periódicas de equipos, maquinarias, instalaciones e implementos de seguridad laboral, dichos mantenimientos pueden ser realizados por empresas contratadas o por personal calificado de la misma empresa.

- **Limpieza y Desinfección**

Acciones mediante las cuales se disponga de un establecimiento limpio y desinfectado, logrando que sea de agrado del cliente, garantizar la inocuidad de alimentos y demás productos o servicios ofertados.

- **Vigilancia de la Salud**

Acciones y actividades relacionadas a vigilar y precautelar la salud de los empleados en pos de dar cumplimiento a la ley vigente.

- **Buenas Prácticas Ambientales**

Las actividades de servicio turístico se deberán llevar a cabo de manera que, en su mayor parte, no causen un impacto negativo al ecosistema. Se realizarán procesos que contribuyan a la conservación del medioambiente; y, a la vez prácticas preventivas que reduzcan el riesgo ambiental.



### 3.1 ESTUDIO FINANCIERO

Se realizó un previo análisis financiero de los estados históricos del Hotel Yanuncay para determinar los movimientos entre cuentas que posee el hotel con la finalidad de realizar proyecciones ajustadas a su realidad; como se puede apreciar en el (**Anexo 38 – 40**).

#### 3.1.1 Alternativas de Financiamiento

Para poder cumplir con las propuestas descritas en el plan estratégico y en el plan de marketing, el Hotel Yanuncay deberá realizar una inversión que será alrededor de \$40.000,00; los \$10,000 estará financiado con el aporte de los socios y los restantes \$30,000.00 serán financiados con recursos de terceros. El destino de esta inversión esta descrito en el (**Anexo 41**).

Se realizó una simulación mediante la Web de distintas entidades bancarias para determinar cuál de ellas puede otorgar el mejor crédito a la mejor tasa de interés.

Se obtuvieron los siguientes resultados con un monto de \$30.000,00 con pagos mensuales por 5 años, el detalle se puede observar en el (**Anexo 42**).

**Tabla 19 Alternativas de Financiamiento**

Entidad Financiera	Tasa de interés	Total de carga financiera
Cooperativa JEP	11.79%	\$39,301.28
Cooperativa Jardín Azuayo	15.50%	\$41,539.25
Banco Pichincha	11.83%	\$38,959.37
Banco del Austro	11.83%	\$38,698.57
BanEcuador	10.21%	\$37,442.00

**Elaborado por:** Autores

Según los resultados obtenidos de la (**Tabla 19**), se selecciona a BanEcuador como la entidad financiera de crédito más conveniente para el Hotel Yanuncay quien ofrece el



financiamiento con la tasa de interés efectivo anual (10.21%) que genera menor carga financiera. La tabla de amortización se detalla en el (Anexo 43).

### 3.1.2 Estados Financieros Proyectados

#### 3.1.2.1 Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultado proyectado determina si el Hotel Yanuncay obtendrá con los cambios utilidades en los próximos 5 años. Con un incremento intermedio de los ingresos y gastos del hotel, adicionalmente los costos se incrementan según la tasa de inflación proyectada. Ver análisis en (Anexo 44 -45):

**Tabla 20 Estado de resultados proyectado**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	\$ 300.284,95	\$ 312.296,34	\$ 324.788,20	\$ 337.779,73	\$ 351.290,92
(-) Costos	\$ 47.373,13	\$ 48.846,44	\$ 49.969,91	\$ 50.819,39	\$ 52.140,70
<b>(=)Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 252.911,81</b>	<b>\$ 263.449,91</b>	<b>\$ 274.818,29</b>	<b>\$ 286.960,33</b>	<b>\$ 299.150,22</b>
(-)Gastos operacionales	\$ 236.000,40	\$ 243.340,01	\$ 253.073,61	\$ 258.894,30	\$ 266.945,92
Gastos de ventas	\$ 181.720,31	\$ 187.371,81	\$ 194.866,68	\$ 199.348,61	\$ 205.548,36
Gastos de administrativos	\$ 54.280,09	\$ 55.968,20	\$ 58.206,93	\$ 59.545,69	\$ 61.397,56
<b>(=)Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 16.911,42</b>	<b>\$ 20.109,90</b>	<b>\$ 21.744,68</b>	<b>\$ 28.066,03</b>	<b>\$ 32.204,30</b>
(-)Gastos financieros	\$ 2.659,60	\$ 2.074,00	\$ 1.488,40	\$ 902,80	\$ 317,20
<b>(=)Ut. antes de part. trabajadores</b>	<b>\$ 14.251,82</b>	<b>\$ 18.035,90</b>	<b>\$ 20.256,28</b>	<b>\$ 27.163,23</b>	<b>\$ 31.887,10</b>
(-)15% participacion de trabajadores	\$ 2.137,77	\$ 2.705,38	\$ 3.038,44	\$ 4.074,48	\$ 4.783,07
<b>(=)Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 12.114,04</b>	<b>\$ 15.330,51</b>	<b>\$ 17.217,84</b>	<b>\$ 23.088,74</b>	<b>\$ 27.104,04</b>
(-)Impuesto a la renta	\$ 3.028,51	\$ 3.832,63	\$ 4.304,46	\$ 5.772,19	\$ 6.776,01
<b>(=)Utilidad neta</b>	<b>\$ 9.085,53</b>	<b>\$ 11.497,88</b>	<b>\$ 12.913,38</b>	<b>\$ 17.316,56</b>	<b>\$ 20.328,03</b>

Elaborado por: Autores



### 3.1.2.2 Flujo de Caja Proyectado

El estado muestra los movimientos de entradas y salidas del efectivo que dispondrá el Hotel Yanuncay; a la vez el flujo contribuirá posteriormente al cálculo del VAN y TIR.

**Tabla 21 Flujo de Caja**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>		\$ 11.549,42	\$ 12.011,40	\$ 12.491,85	\$ 12.991,53	\$ 13.511,19
Costos		\$ 1.909,47	\$ 1.473,30	\$ 1.123,47	\$ 849,49	\$ 1.321,30
<b>Utilidad bruta en ventas</b>		\$ 9.639,95	\$ 10.538,09	\$ 11.368,39	\$ 12.142,04	\$ 12.189,88
Gastos operacionales		\$ 9.512,49	\$ 7.339,61	\$ 1.123,47	\$ 5.820,69	\$ 8.051,61
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 127,46	\$ 3.198,48	\$ 10.244,92	\$ 6.321,35	\$ 4.138,27
Gastos financieros		\$ 585,60	\$ 585,60	\$ 585,60	\$ 585,60	\$ 585,60
<b>Utilidad antes de participación de trabajadores</b>		-\$ 458,14	\$ 2.612,88	\$ 9.659,32	\$ 5.735,75	\$ 3.552,67
15% participación de trabajadores		\$ 106,96	\$ 391,93	\$ 1.448,90	\$ 860,36	\$ 532,90
<b>Utilidad antes de IR</b>		-\$ 565,10	\$ 2.220,95	\$ 8.210,42	\$ 4.875,38	\$ 3.019,77
Impuesto a la renta		\$ 151,52	\$ 804,12	\$ 471,83	\$ 1.467,73	\$ 1.003,82
<b>Utilidad neta</b>		-\$ 716,63	\$ 1.416,83	\$ 7.738,59	\$ 3.407,66	\$ 2.015,95
Inversión fija	-\$ 15.873,50					
Capital de trabajo	-\$ 24.126,50					
Pago de la deuda						
<b>Flujo de fondo neto</b>	-\$ 40.000,00	-\$ 716,63	\$ 1.416,83	\$ 7.738,59	\$ 3.407,66	\$ 2.015,95
<b>Saldo inicial</b>		\$ 24.126,50	\$ 23.409,87	\$ 24.826,70	\$ 32.565,29	\$ 35.972,95
<b>Saldo final</b>		\$ 23.409,87	\$ 24.826,70	\$ 32.565,29	\$ 35.972,95	\$ 37.988,90

**Elaborado por:** Autores



### 3.1.2.3 Estado de Situación

El estado de situación financiera está estructurado por los Activos, Pasivos y el Patrimonio los que permiten observar el estado financiero del Hotel durante la aplicación del modelo.

**Tabla 22 Estado de Situación**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$24.126,50	\$24.200,37	\$ 26.407,71	\$ 34.936,79	\$ 39.134,95	\$ 41.941,39
caja-bancos	\$24.126,50	\$23.409,87	\$ 24.826,70	\$ 32.565,29	\$ 35.972,95	\$ 37.988,90
Docs. y cuentas por cobrar	-	\$ 790,50	\$ 1.581,00	\$ 2.371,50	\$ 3.162,00	\$ 3.952,49
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$15.873,50</b>	<b>\$18.885,16</b>	<b>\$ 22.175,71</b>	<b>\$ 20.560,01</b>	<b>\$ 27.678,41</b>	<b>\$ 39.199,99</b>
Edificios	\$15.873,50	\$19.879,12	\$ 24.389,12	\$ 23.972,02	\$ 32.726,76	\$ 46.577,20
(-) Dep. Acumulada Edificios		\$ 993,96	\$ 2.213,41	\$ 3.412,01	\$ 5.048,35	\$ 7.377,21
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$40.000,00</b>	<b>\$43.085,53</b>	<b>\$ 48.583,42</b>	<b>\$ 55.496,80</b>	<b>\$ 66.813,36</b>	<b>\$ 81.141,38</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	\$30.000,00	\$24.000,00	\$ 18.000,00	\$ 12.000,00	\$ 6.000,00	\$ -
Préstamo	\$30.000,00	\$24.000,00	\$ 18.000,00	\$ 12.000,00	\$ 6.000,00	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$30.000,00</b>	<b>\$24.000,00</b>	<b>\$ 18.000,00</b>	<b>\$ 12.000,00</b>	<b>\$ 6.000,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$10.000,00	\$10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Utilidad del ejercicio		\$ 9.085,53	\$ 11.497,88	\$ 12.913,38	\$ 17.316,56	\$ 20.328,03
Utilidades anteriores			\$ 9.085,53	\$ 20.583,42	\$ 33.496,80	\$ 50.813,36
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$10.000,00</b>	<b>\$19.085,53</b>	<b>\$ 30.583,42</b>	<b>\$ 43.496,80</b>	<b>\$ 60.813,36</b>	<b>\$ 81.141,38</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$40.000,00</b>	<b>\$43.085,53</b>	<b>\$ 48.583,42</b>	<b>\$ 55.496,80</b>	<b>\$ 66.813,36</b>	<b>\$ 81.141,38</b>

Elaborado por: Autores





### 3.1.3 Evaluación Financiera del Modelo

Para realizar esta evaluación se debe en primer lugar determinar la tasa de descuento del proyecto, seguido del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna del Retorno (TIR). Estos indicadores nos permitirán conocer si es conveniente para el hotel ejecutar o no el modelo propuesto.

Para el cálculo de la tasa de descuento se requieren de los siguientes datos:

<b>Tasa Activa</b>	<b>6.67%</b>
<b>Tasa Riesgo País</b>	<b>7.02%</b>
<b>Inflación Anual</b>	<b>0.16</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>15.06%</b>

#### 3.1.3.1 Valor Actual Neto (VAN)

La fórmula utilizada para el cálculo es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+d)^t} = \frac{(B_0 - C_0)}{(1+d)^0} + \frac{(B_1 - C_1)}{(1+d)^1} \dots + \frac{(B_n - C_n)}{(1+d)^n}$$

$$VAN: \$ 5,019.27$$

Con un VAN resultante de \$ 5,019.27; muestra que los flujos generados por el modelo propuesto superan a la inversión realizada, por lo que se recomienda aceptar el modelo.



### 3.1.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$\text{TIR} = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + d)^t} = 0$$

TIR: 20.00%

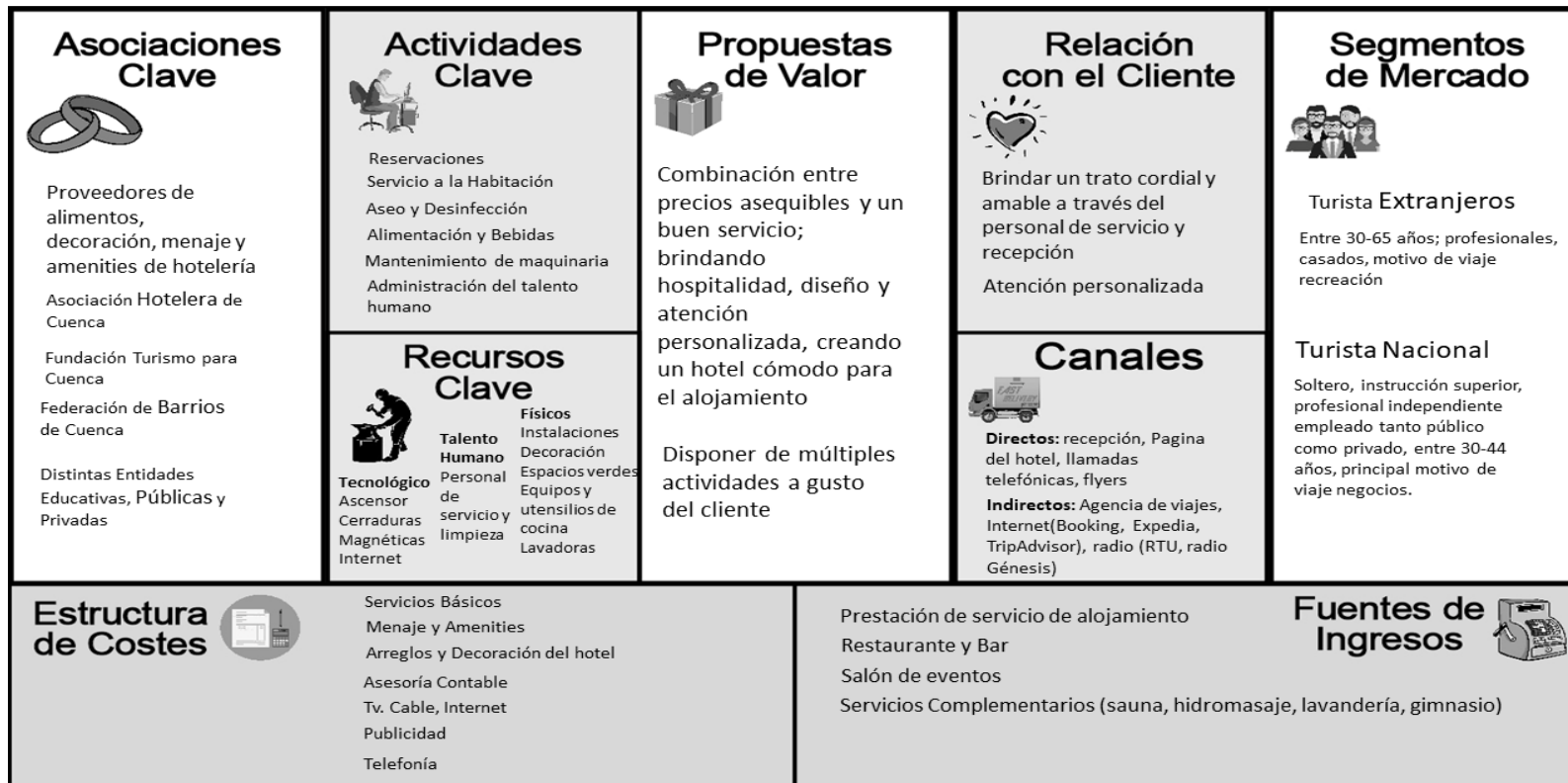
Una TIR resultante de 20.00%; siendo mayor al porcentaje a la tasa de descuento; se infiere que se obtendrá una mayor rentabilidad al invertir en el modelo. Se recomienda la aceptación de la propuesta.



**3.2 PLAN DE MODELO CANVAS**

El modelo Canvas muestra la estructura de un negocio con base en 9 módulos, el Hotel Yanuncay define su estructura de la siguiente forma:

**Ilustración 20 Lienzo Canvas “Hotel Yanuncay”**



Elaborado por: Autores



## CAPITULO 4

### 4 VIABILIDAD, IMPACTOS Y RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIOS

#### 4.1 Análisis de impactos y viabilidad del Modelo de Negocios

La propuesta de un modelo de negocios para el Hotel Yanuncay, trae consigo varias estrategias y propuestas que servirán de refuerzo para la gestión del hotel, impulsando a desarrollar sus fortalezas y mitigar sus debilidades; se plantean varias estrategias de entre las cuales se pueden distinguir, capacitar y desarrollar las competencias del personal, incrementar la publicidad y promociones en el hotel, etc. Todas las estrategias tienen varios objetivos tales como: incrementar la tasa de ocupación del hotel, aumentar las ventas, incrementar los ingresos, etc. Los mismos que pueden ser supervisados y controlados mediante las siguientes herramientas (**Anexo 47**):

##### **Tasa de Ocupación**

Se propone un índice de ocupación del 25% para el 2018 significado una cantidad de 2700 clientes; dicha cantidad podrá ser verificado con los registros de clientes al hotel.

##### **Margen de Ventas**

Con la implantación del modelo de negocio se estima un margen promedio del 4% del ingreso total de ventas.

##### **Valor Actual Neto (VAN)**

El valor actual neto muestra la viabilidad del modelo de negocios, contando con una cantidad de \$ 5,019.27; al ser positivo demuestra que el modelo generará ganancias en el futuro.



### Tasa Interna de Retorno (TIR)

El modelo de negocio generará una TIR de 20.00%, al ser mayor que la tasa de descuento de 15,07%, se demuestra su viabilidad en la rentabilidad del negocio.

### Índice de Solvencia

El índice de solvencia refleja la posición de la empresa para hacer frente a las obligaciones de corto y largo plazo; con una cantidad en promedio de 4.81, se demuestra la capacidad del negocio para hacer frente las obligaciones.

### 4.2 Análisis de Riesgos del Modelo de Negocios

El siguiente análisis de riesgo permitirá identificar que tan probables son los riesgos descritos y determinar la magnitud del impacto si llegaran a ocurrir.

**Tabla 23 Posibles Riesgos del Modelo**

POSIBLES RIESGOS DEL MODELO		
Código	Tipo de Riesgo	Descripción del Evento
r1	MERCADO	Aumento de establecimientos de hospedaje de la misma categoría en el sector del Centro.
r2		Cambio en los gustos y preferencias de la demanda
r3	PROVEEDORES	Repentina escasez en los insumos solicitados a proveedores
r4		Incremento de costos de los suministros
r5	PERSONAL	Aversión a los cambios propuestos
r6		Poco interés del personal por cumplir con una atención de excelencia
r7	POLÍTICO	Incremento de impuestos
r8		Poca ayuda por parte de las autoridades de la ciudad para el impulso turístico
r9		Elevación en precios de servicios básicos por parte del gobierno
r10		Extensión de plazo de construcción de tranvía
r11		Posibles daños en las calles cercanas al hotel.
r12	FINANCIEROS	Insolvencia
r13		Poca ocupación, lo que con lleva a pocos ingresos
r14	TECNOLOGÍA	Defectos en aparatos tecnológicos.

Elaborado por: Autores



**Tabla 24 Análisis de Probabilidad e Impacto**

Código	Descripción del Evento	Probabilidad	Impacto	Valor de Riesgo
r1	Aumento de establecimientos de hospedaje de la misma categoría en el sector del Centro.	3	4	12
r2	Cambio en los gustos y preferencias de la demanda	4	5	20
r3	Repentina escasez en los insumos solicitados a proveedores	2	2	4
r4	Incremento de costos de los suministros	2	3	6
r5	Aversión a los cambios propuestos	4	4	16
r6	Poco interés del personal por cumplir con una atención de excelencia	3	4	12
r7	Incremento de impuestos	3	4	12
r8	Poca ayuda por parte de las autoridades de la ciudad para el impulso turístico	2	3	6
r9	Elevación de precios por parte del gobierno en tarifas de servicios de luz y agua.	3	5	15
r10	Extensión de plazo de construcción de tranvía	3	4	12
r11	Posibles daños en las calles cercanas al hotel.	2	5	10
r12	Insolvencia	3	5	15
r13	Poca ocupación, lo que con lleva a pocos ingresos	4	5	20
r14	Defectos en aparatos tecnológicos.	1	3	3

**Elaborado por:** Autores

Impacto

Probabilidad

5		r11	r9, r12	r13	
4			r1, r6, r7, r10	R5	r2
3	r14	r4, r8,			
2		r3			
1					
	1	2	3	4	5

	Nivel de riesgo Bajo
	Nivel de riesgo Medio
	Nivel de riesgo Alto



#### 4.2.1 Medidas de Mitigación

La mitigación nos permitirá reducir posibles daños causados por futuros riesgos.

**Tabla 25 Medidas de Mitigación**

Código	Descripción del Evento	Medidas de Mitigación
r1	Aumento de establecimientos de hospedaje de la misma categoría en el sector del Centro.	Replantear estrategias de promociones. Ofrecer un valor agregado al precio por habitación.
r2	Cambio en los gustos y preferencias de la demanda	Levantar información con una nueva investigación de mercado para determinar nuevas tendencias.
r3	Repentina escasez en los insumos solicitados a proveedores	Realizar lista de posibles proveedores que aseguren disponibilidad de productos solicitados.
r4	Incremento de costos de los suministros	Tener una lista de proveedores con los menores precios en el mercado, para cualquier momento acceder a ella.
r5	Aversión a los cambios propuestos	Cambiar metodología de incentivos y motivación a los empleados. Evaluarlos para identificar su nivel de compromiso con el hotel.
r6	Poco interés del personal por cumplir con una atención de excelencia	Supervisar constantemente el desempeño del personal y retroalimentar la misión, visión y los valores del hotel.
r7	Incremento de impuestos	Crear nuevas fuentes de ingresos con productos con 0% del IVA, aquí se propone la venta de artesanías.
r8	Poca ayuda por parte de las autoridades de la ciudad para el impulso turístico	Buscar la difusión del hotel de manera directa a empresas reconocidas que realizan constantes negocios en la ciudad.
r9	Elevación de precios por parte del gobierno en tarifas de servicios de luz, agua.	Implementar campaña de ahorro de luz y agua en el hotel mediante pequeños adhesivos colocados en lugares estratégicos
r10	Extensión de plazo de construcción de tranvía	Crear una alternativa para el que el cliente pueda transportarse cómodamente desde y hacia el hotel realizando convenios con cooperativa de taxistas
r11	Posibles daños en las calles aledañas al hotel.	Coordinar con el Municipio de Cuenca, para determinar acciones preventivas frente a trabajos en la vía pública.
r12	Insolvencia para pagar préstamo	Solicitar aporte de los socios para pago de préstamos, u optar por refinanciar lo adeudado.
r13	Poca ocupación, lo que con lleva a pocos ingresos.	Modificar las estrategias de mercadeo, por ejemplo, realizar un cambio en los precios, que mejore lo ofertado por la competencia.
r14	Defectos en aparatos tecnológicos.	Revisar periódicamente los equipos tecnológicos, si se presenta una mínima falla corregir de manera inmediata, es decir ejecutar mantenimientos preventivos antes que únicamente correctivos.

**Elaborado por:** Autores



### 4.3 Aporte Académico

Al recibir una formación integral se desarrolla un conjunto de conocimientos y herramientas que consolidarán las competencias necesarias para la formulación de estrategias y objetivos. Creando un capital humano con las suficientes capacidades, destrezas y habilidades para contribuir en la prosperidad personal y profesional.

Para la presente propuesta de modelo de negocios se ha utilizado los conocimientos que se han recibido en las aulas universitarias, los mismos que sirvieron para el análisis, descripción y desarrollo de los objetivos y estrategias expuestas en el presente trabajo.

### CONCLUSIONES

- Según el análisis realizado los servicios hoteleros son de preferencia tanto para extranjeros como nacionales, a la hora de elegir un lugar en donde pasar la noche.
- El sector hotelero ha sido gravemente afectado debido a distintos factores ajenos a la administración; como son las inclemencias climáticas, provocando cierre de vías que comuniquen al cantón y la disminución de vuelos, obras públicas inconclusas, que provocan el malestar de la clientela y la dificultad del acceso al hotel.
- El ministerio de turismo como ente regulador, en conjunto con diversas entidades gubernamentales y varias entidades privadas, trabajan constantemente con el propósito de potencializar, desarrollar y maximizar el turismo interno del Ecuador.
- Según la investigación el hotel; un gran porcentaje de clientes proceden de Quito, motivados principalmente por el turismo recreativo, utilizando el internet como medio predilecto para conocer el hotel, preferido por su ubicación y en su gran mayoría acuden al hotel por primera vez hospedándose por un lapso de 3 a 4 días, siendo las habitaciones sencillas de mayor preferencia.





- En cuanto a los servicios, la percepción de los huéspedes fue positiva; indicando que la decoración y ambiente son agradables, salvo a la excepción de partes de la fachada y ciertos elementos decorativos de las habitaciones.
- Debido a la inexistencia de un plan formal de marketing y estratégico, el hotel ha perdido prestigio frente a sus clientes los cuales perciben la falta de promociones y están insatisfechos por la falta de actividades propuestas del hotel.
- La hotelería forma una importante parte del sector turístico; este sector contribuyó al 6% del VAB; creando plazas de trabajo y fomentando la economía del país. En vista de la gran aportación de este sector en la economía el gobierno ha implementado diversos planes y proyectos para incrementar el desarrollo de esta actividad
- En el estudio financiero se obtuvo que para la inversión de \$40,000.00 se tiene un VAN de \$ 5,019.27y una TIR de 20.00% la cual es mayor a la tasa de descuento que es de 15.06%
- Se concluye que el modelo de negocios propuesto ofrece una rentabilidad a favor del Hotel Yanuncay.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda al hotel ampliar su target de mercado en busca de clientes potenciales que se ajusten al perfil descrito en el modelo canvas.
- Hacer uso de convenios y alianzas con entidades pro turismo es recomendable para el hotel, ya que, se beneficiará de la información y actividades que brindan las mismas.



- En vista de la baja motivación de los empleados se recomienda brindar mejores reconocimientos al desempeño, tomado en cuenta que dichos reconocimientos podrán ser no solo económicos.
- Crear un hotel acogedor para la clientela es un factor importante para el servicio, por tal razón se recomienda una readecuación de su fachada, habitaciones y recepción, proporcionarles un mantenimiento periódico para evitar su deterioro.
- La falta de publicidad provoca una disminución eventual de clientes, para lo cual se propone un plan de relaciones públicas en diferentes medios masivos, con lo cual se creará una expansión en el mercado existente.
- Al conocer las ventajas que ofrece la ciudad de Cuenca para el turismo en el presente y el posible crecimiento de dicho sector en el futuro, el Hotel Yanuncay debe actuar de manera proactiva y aprovechar estas ventajas al mejorar la calidad y diversidad de su servicio.
- Es recomendable ser constantes al aplicar el modelo ya que, si no se mantienen firmes en el proceso, las pérdidas para el Hotel podrían ser grandes.
- Es importante socializar con los empleados del Hotel los cambios que se realizaran ya que de ellos depende una parte significativa de la aplicación de este modelo.



## REFERENCIAS

(GIER), G. d. (2016). *Demanda y Oferta turística en la Ciudad de Cuenca Compendio Anual 2016*.

GIER, Cuenca. Recuperado el 20 de 09 de 2017, de Turismo para Cuenca.

Anderson, C. (2008). Recuperado el 05 de Agosto de 2017, de Long Tail : Why the Future of

Business Is Selling Less of More:

[http://dl.motamem.org/long\\_tail\\_chris\\_anderson\\_motamem\\_org.pdf](http://dl.motamem.org/long_tail_chris_anderson_motamem_org.pdf)

Astudillo, G. (05 de Octubre de 2016). *La ocupación hotelera subió en Cuenca con la campaña Dos*

*por Uno*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/hoteleria-cuenca-turismo-negocios-economia.html>

Balanzá, I. (2003). *Organización y Control del Alojamiento*. Madrid-España: Editorial Parninfo.

Recuperado el 14 de Junio de 2017, de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c4fTjVFNvR4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=organizacion%C3%B3n+en+hoteles&ots=I0ugg1y\\_s4&sig=v08xeZmGrdXC161ExVRJA\\_KbRmo#v=onepage&q=organizacion%C3%B3n%20en%20hoteles&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c4fTjVFNvR4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=organizacion%C3%B3n+en+hoteles&ots=I0ugg1y_s4&sig=v08xeZmGrdXC161ExVRJA_KbRmo#v=onepage&q=organizacion%C3%B3n%20en%20hoteles&f=false)

Banco Central del Ecuador. (17 de Agosto de 2017). *Banco Central Expuso Las Previsiones*

*Macroeconómicas Del País*. Recuperado el 2018 de Mayo de 2018, de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>

Banco Central Del Ecuador. (04 de Abril de 2018). *Inflación Acumulada*. Recuperado el 19 de Mayo

de 2018, de

<http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>



Banco Central del Ecuador. (04 de Abril de 2018). *PIB nominal en millones de USD en BI*.

Recuperado el 19 de Mayo de 2018, de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/weblinks/weblink/21-informacion-economica/1>

Banco del Austro. (8 de Abril de 2018). *Banco del Austro S.A.* Obtenido de

<http://www2.bancodelaustro.com/simulador/#/>

Banco Pichincha. (7 de Abril de 2018). *BANCO PICHINCHA C.A.* . Obtenido de

<https://www.pichincha.com/portal/Simulador>

BanEcuador. (05 de Mayo de 2018). *BanEcuador*. Obtenido de Simulador de créditos:

<https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>

Barrezueta, I. H. (2015). *Reglamento de Alojamiento turistico del Ecuador*. Quito.

Bienal de Cuenca. (2017). Obtenido de <http://www.bienaldecuenca.org/>

BLYTHE, J. (2009). *KEY CONCEPTS IN MARKETING*. CALIFORNIA: SAGE.

Borrás, C. (s.f.). *Ecología Verde*. Recuperado el 01 de Abril de 2018, de Responsabilidad social

medioambiental en las empresas: <https://www.ecologiaverde.com/responsabilidad-social-medioambiental-en-las-empresas-314.html#comentarios>

Camara de Comercio de Cuenca. (31 de Marzo de 2018). *Hagace nuestro socio*. Recuperado el 10 de

Abril de 2018, de Cámara de Comercio de Cuenca:

<http://www.cccuenca.com.ec/component/content/article?id=35>

Campo, J. (02 de Marzo de 2015). *La Diferencia entre Prestación de los Servicios de Hospedaje*.

Recuperado el 14 de Junio de 2017, de [circulomarketing](http://www.circulomarketingla.com):

<http://www.circulomarketingla.com/la-diferencia-entre-cliente-y-huesped-en-costumer-experience/>



Chiavenato, I. (2001). Sistemas de Administración. En *Administración: Teoría, proceso y práctica*

(Vol. Tercera Edición, págs. 290-291). Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.

Recuperado el 2017 de Diciembre de 13

Cobos, N. C. (06 de Octubre de 2015). Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay". Cuenca,

Azuay, Ecuador. Recuperado el 20 de Octubre de 2017

Colomnias, M. (4 de Enero de 2012). *Hotel Juice*. Obtenido de [http://www.hoteljuice.com/marketing-](http://www.hoteljuice.com/marketing-online-hoteles/kpis-indicadores-ecommerce-hoteles)

[online-hoteles/kpis-indicadores-ecommerce-hoteles](http://www.hoteljuice.com/marketing-online-hoteles/kpis-indicadores-ecommerce-hoteles)

Cooperativa Jardín Azuayo. (6 de Abril de 2018). *COAC Jardín Azuayo*. Obtenido de

<https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/site/calculadora-credito>

Cooperativa JEP. (06 de Abril de 2018). *Cooperativa de Ahorro y Credito Juventud Ecuatoriana*

*Progresista Ltda*. Obtenido de [https://www.coopjep.fin.ec/productos-](https://www.coopjep.fin.ec/productos-servicios/creditos/simulador-de-credito)

[servicios/creditos/simulador-de-credito](https://www.coopjep.fin.ec/productos-servicios/creditos/simulador-de-credito)

Cordero, A. N. (Enero de 2012). *Repositorio Institucional Universidad de Cuenca*. Obtenido de

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1718>

Correa, J. L. (10 de Octubre de 2017). Cadena de Valor. (R. Guerrero, & S. Cárcamo,

Entrevistadores) Cuenca, Azuay, Ecuador.

Correa, J. L. (17 de Marzo de 2017). Entrevista Administrador del "Hotel Yanuncay". Cuenca, Azuay,

Ecuador. Recuperado el 20 de Julio de 2017

Criollo, A. C. (2018). *Propuesta de Publicidad*. Auxiliar Administrativo. Cuenca: UNSION TV.

Recuperado el 22 de Marzo de 2018

D. Sandulli, F., & Chesbrough, H. (26 de Marzo de 2009). *Open Business Models*. (U. B. Review,

Ed.) Recuperado el 08 de Agosto de 2017, de Las Dos Caras de los Modelos de Negocio

Abierto:



<http://web.a.ebscohost.com.v.ucuenca.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a4aef13c-ed1e-4ab5-b706-2b086e579e57%40sessionmgr4008>

De Vitta, A. (2017). *LES HOTELIERS*. Obtenido de <http://www.leshoteliers.com/canales-de-distribucion-hotelera/>

Educaedu Business S.L. (25 de Enero de 2018). *EDUCAEDU*. Obtenido de <https://www.educaedu.com.ec/cursos/direccion-hoteles>

EL COMERCIO. (23 de Mayo de 2016). *El comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/concejo-cantonal-cuenca-restricciones-aeropuerto.html>

Fred R, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimoprimer ed.). México: Pearson. Recuperado el 15 de Junio de 2017

Fundacion Municipal Turismo para Cuenca. (2017). *Hoteles*. Obtenido de <http://cuenca.com.ec/es/hoteles>

GIER. (2017). *Estudio de la Demanda y Oferta turística en la Ciudad de Cuenca Boletín 2 Abril-Junio 2017*. Cuenca.

Gisele, G. (Abril de 2013). *Cadena de Valor como Generadora de Ventajas Competitivas en los Hoteles 3 Estrellas de la Ciudad de Neuquén. (Tesis de grado, Universidad Nacional del Comahue Facultad de Turismo)*. Recuperado el 01 de Octubre de 2017, de [http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/341/1/Gurruchaga\\_cadena\\_valor\\_como\\_generadora\\_ventajas\\_competitivas\\_hoteles\\_3\\_estrellas\\_Neuquen.pdf](http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/341/1/Gurruchaga_cadena_valor_como_generadora_ventajas_competitivas_hoteles_3_estrellas_Neuquen.pdf)

Gustavo, A. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de Palermo Business Review: [http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)



Hagel, J., & Singer, M. (Abril de 1999). *Unbundling the corporation*. (H. B. Review, Ed.)

Recuperado el 05 de Agosto de 2017, de <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>

Heyden, D. V., Camacho, P., Marlin, C., & Salazar, M. (2004). *Guía Metodologica para el Análisis de Cadena Productiva*. Lima. Recuperado el 31 de Octubre de 2017

Hotel Yanuncay. (01 de 03 de 2018). Obtenido de [hotelyanuncay.com.ec/](http://hotelyanuncay.com.ec/)

INEC. (2010). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado el 19 de Mayo de 2018, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC): [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/PROYECCION\\_POR\\_EDADES\\_PROVINCIAS\\_2010-2020\\_Y\\_NACIONAL\\_2010-2020.xlsx](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_POR_EDADES_PROVINCIAS_2010-2020_Y_NACIONAL_2010-2020.xlsx)

Iso Tools. (1 de Mayo de 2015). *Calidad Total: definición y modelos*. Obtenido de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2015/05/01/calidad-total-definicion-y-modelos/>

Kotler, P. (2011). *Marketing Turístico* (Quinta Edición ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A. Recuperado el 27 de Diciembre de 2017

Largo, S. L. (2013). *Gestión de Reservas de Habitaciones y otros Servicios de Alojamiento*. España: Ediciones Paraninfo S.A. Recuperado el 23 de Enero de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=g0leAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Lasso, C. (17 de 03 de 2018). *Perfil comercial*. Obtenido de <http://www.perfilcomercial.com/index.php/perfil-del-cliente-potencial>

Ministerio de Salud Publica. (2012). *Hoteles – Apartamentos – Residencias - Hosterias – Refugios y Cabañas – Moteles y Hostales – Pensiones*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de Requisitos para Obtener el Permiso de Funcionamiento de Establecimientos Nuevos: [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos\\_nuevos\\_2012\\_revisado1\\_final1.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf)



MINTUR. (2015). *Empleo Turístico*. Recuperado el 19 de Mayo de 2018, de Ministerio de Turismo:

<http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/empleo-turistico/248>

MINTUR. (2015). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Ministerio de Turismo, Dirección de

Normativa, Subsecretaría de Regulación y Control, Quito. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de

<http://www.hotelesecuador.com.ec/imagenes/contenidos/Reglamento%20de%20Alojamiento%20Turistico%20con%20observaciones.pdf>

MINTUR. (18 de Febrero de 2016). *REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO*. Recuperado

el 21 de Octubre de 2017, de Ministerio de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

MINTUR. (09 de Octubre de 2017). *Ecuador, el país más ganador de los World Travel Awards 2017*.

Recuperado el 07 de Marzo de 2018, de Ministerio de Turismo:

<http://www.turismo.gob.ec/ecuador-el-pais-mas-ganador-de-los-world-travel-awards-2017/#>

MINTUR. (2017). *Política de Turismo del Ecuador*. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de

Ministerio de Turismo: <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/a.-2017.-POLITICA-DE-TURISMO-DEL-ECUADOR.pdf>

MINTUR. (s.f.). *Valores / Misión / Visión*. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de Ministerio de

Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/valores-mision-vision/>

OMT. (15 de Enero de 2018). *Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete*

*años*. Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de Organización Mundial de Turismo:

<http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>





- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. (L. Vázquez, Trad.) España, Barcelona: Grupo Planeta. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=NBSaoWaxeRsC&printsec=frontcover&dq=generaci%C3%B3n+de+modelos+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjItpnSrMPUAhUFSSYKHZDRAcQQ6AEITAA#v=onepage&q=generaci%C3%B3n%20de%20modelos%20de%20negocio&f=false>
- Parker, B. (30 de September de 2002). *University of Oregon*. Obtenido de <http://pages.uoregon.edu/rgp/PPPM613/class8a.htm>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Prefectura Azuay. (2017). *Festival Cine Orquidea*. Obtenido de <http://www.festivalcineorquidea.com/festival2017/historia/>
- Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). *ANALISIS FODA*. Obtenido de FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.: <http://www.analisisfoda.com/>
- Rojas, V. (Octubre de 2017). *CAPITULO II - MODELOS DE NEGOCIOS*. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el 23 de Enero de 2018
- Sánchez Rebull, M. V. (15 de Octubre de 2017). *LA PROPUESTA A.B.C. (ACTIVITY BASED COSTING) APLICADA AL SECTOR HOTELERO*. Obtenido de <http://www.tdx.cat/handle/10803/8805>
- Service Quality Training. (01 de 12 de 2017). *Service Quality Training*. Obtenido de <http://www.sqt.com.ar/hotelerialpresencial.php>
- Taberner, D. (13 de Octubre de 2013). *Características del sector hotelero*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2017, de Winhotel: <http://www.winhotelsolution.com/es/blog/actualidad-hoteles/caracteristicas-sector-hotelerol/>



TAME suspende vuelos de Guayaquil a Cuenca y Latacunga. (18 de Abril de 2017). Recuperado el 03

de Julio de 2017, de El Universo:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/18/nota/6142972/tame-suspende-vuelos-guayaquil-cuenca-latacunga>

UNICEF & Ministerio Coordinador de Patrimonio. (s.f.). *Nacionalidades y Pueblos Indígenas y*

*Políticas Interculturales del Ecuador: Una mirada desde la Educación*. Recuperado el 05 de

Mayo de 2018, de Ministerio Coordinador de Patrimonio:

[https://www.unicef.org/ecuador/nacionalidades\\_y\\_pueblos\\_indigenas\\_web\\_Parte1.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/nacionalidades_y_pueblos_indigenas_web_Parte1.pdf)

Velázquez, V. (2017). *Estudio Práctico de los Impuestos y Derechos 2017*. México: Ediciones

Fiscales ISEF. Recuperado el 14 de Junio de 2017, de

<https://books.google.es/books?id=wcomDwAAQBAJ&pg=PT163&dq=definici%C3%B3n+hospedaje&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiw1tKF6r3UAhWF8CYKHcEqC24Q6AEIQjAF#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20hospedaje&f=false>

VISTAZO. (2017). ECUADOR LOGRÓ 14 PREMIOS EN LA ENTREGA DE LOS WORLD TRAVEL AWARDS. VISTAZO.

Werbach, K., Zhang, J., & Hosanagar, K. (04 de Marzo de 2009). *¿Qué tal gratis? El punto de precio que está revolucionando las industrias en sus cabezas*. Recuperado el 05 de Agosto de 2017, de Wharton University of Pennsylvania: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-about-free-the-price-point-that-is-turning-industries-on-their-heads/>

WTTC. (Marzo de 2018). *Viajes y Turismo Impacto Económico y Asuntos Globales 2018*.

Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL:

<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/documents-2018/global-economic-impact-and-issues-2018-esp.pdf?la=en>



## ANEXOS

### Anexo 1 Patrones de Modelos de Negocios

Patrón de Desagregación de modelos de Negocio. -Una empresa realiza diferentes procesos clave, los cuales contienen diferentes exigencias ya sean: económicas, competitivas y culturales; se distinguen tres actividades siendo: relación con los clientes, infraestructura e innovación de productos; la empresa deberá elegir qué actividad proporcionar un mayor interés. (Hagel & Singer, 1999)

- Patrón “Larga Cola”

Brindar una amplia gama de productos en un solo conjunto, resulta más lucrativo que venderlo por unidad, con este método la empresa prescindirá de grandes inventarios. Este patrón es usado principalmente, por empresas que realizan sus actividades económicas por internet, como son: Netflix, Amazon, etc. Quienes, para realizar sus transacciones, cuentan con potentes plataformas digitales. (Anderson, 2008)

- Patrón de “Gratis como Modelo de Negocios”

Brindar productos o servicios gratis siempre tiene mayor acogida, que aquellos que se ofrecen por una fracción de dólar. Este método es beneficioso para ciertas empresas, las cuales brindan productos básicos gratis; pero cuando el cliente solicite una mejor característica u otras necesidades tendrán que pagar una cuota por estas. (Werbach, Zhang, & Hosanagar, 2009)



- Patrón de “Modelo de Negocio Abierto”

Un modelo de negocio abierto practica aquella empresa que crea y captura valor utilizando ideas y recursos de fuentes asociadas externas; así como proporciona hacia afuera recursos o ideas, las cuales no esté utilizando en la actualidad. (D. Sandulli & Chesbrough, 2009)

## **Anexo 2 Herramientas para el Desarrollo de Modelos de Negocio**

- Aportación de Clientes

*“La adopción de la perspectiva del cliente es un principio rector del proceso de diseño de modelos de negocio. La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos”* (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 128)

La perspectiva del cliente es muy valiosa; mediante sus criterios y sugerencias se puede crear servicios y productos que se acoplan mejor a los diferentes segmentos de clientes.

- Ideación

Proceso por el cual se generan nuevas ideas para el diseño del modelo de negocio; basándose en una lluvia de ideas, para luego seleccionar las más adecuadas. Un modelo de negocios innovador no consiste en reproducir modelos convencionales, se trata de establecer nuevas formas de crear valor, una novedosa forma de captar ingresos, con el fin de idear un modelo de negocio único y competitivo.

- Pensamiento Visual

Uso de imágenes, gráficos, dibujos, fotos, esquemas, o cualquier forma de representación gráfica, con la cual se pueda usar para señalar una idea en un modelo de negocio, facilitando



su comprensión, dando paso al debate sobre aspectos como estrategia, opciones o efectividad de la idea.

- Elaboración de Prototipos

Un prototipo ejemplifica los procesos que se deben cumplir al optar por una idea; con lo cual se podrá examinar las relaciones, estructura y posibles resultados que se tendrá que realizar, previos a su aplicación. Con un prototipo se pretende realizar un análisis minucioso de la idea, permitiendo la discusión del concepto para así obtener la mejor solución.

- Narración de Historias

Mediante una narración se explicará, desde la perspectiva empresa o cliente. Como funciona un modelo de negocio, permitiendo comprender el desarrollo de interacciones, relaciones y organización; para así analizar la coherencia de los procesos que se pretenden usar en un modelo de negocios.

- Escenarios

Es una herramienta útil, para la cual en base a modelos existentes, se los desarrolla en diferentes escenarios para obtener lineamientos que servirán para el diseño de un nuevo modelo de negocio.

Se utilizan dos perspectivas en su estudio; el primero es la perspectiva del cliente, en la cual se dará una posible explicación de cómo se use el bien o servicio, dónde se podrá analizar aspectos como: que tipo de cliente lo adquirirá, sus problemas, necesidades, preocupaciones, etc. Aportando información necesaria en el diseño del modelo.

La segunda perspectiva la de empresa, en la cual es una interpretación de cómo esta se situará en el futuro; estos datos no se los debe tomar como predictivos, son más bien deseos



que permiten programar estrategias, con las cuales se estará preparado para cualquier evento futuro.

### **Anexo 3 Categorías de los hoteles.**

El reglamento de alojamiento turístico del Ecuador (MINTUR, 2015)(Dirección de Normativa, Subsecretaría de regulación y control, 2015) señala que las categorías para los establecimientos hoteleros son: cinco estrellas, cuatro estrellas, tres estrellas y dos estrellas, los cuales se califican mediante estándares y requisitos especificados dentro del reglamento, los cuales ya fueron mencionados anteriormente.

### **Anexo 4 Catastro de Hoteles Categoría 3 Estrellas en el Cantón Cuenca**

A continuación, se encuentra desglosado el detalle del catastro al 2017 de los hoteles 3 estrellas de Cuenca:

<b>N°</b>	<b>Nombre Comercial</b>	<b>Calle Principal</b>	<b>Intersección</b>	<b>Total Habitación</b>	<b>Total Camas</b>
1	YANUNCAY	Vargas Machuca	Mariscal Lamar	30	60
2	VIEJA MANSIÓN	Luis Cordero	Juan Jaramillo	16	24
3	PATRIMONIO	Simón Bolívar	Hermano Miguel		
4	EL QUIJOTE	Hermano Miguel	Simón Bolívar		
5	SANTIAGO DE COMPOSTELA	Av. De Las Américas	Gran Colombia	26	45
6	ITALIA	Huayna Capac	Av. España	43	87
7	SAN ANDRÉS	Gran Colombia	Tarqui	21	31
8	SANTA MÓNICA	Sucre	Borrero	30	51
9	PEGASUS	Luis Cordero	Honorato Vásquez	19	51
10	MORENICA DEL ROSARIO	Gran Colombia	General Torres	16	36
11	CASA SUCRE	Mariscal Sucre	Tarqui	12	17
12	CAMPANARIO	Padre Aguirre	Sangurima	18	34



13	ENSUEÑOS	Gran Colombia	Manuel Vega	34	65
14	DE LAS CULTURAS	Honorato Vásquez	Presidente Borrero	21	55
15	PEGASUS	Luis Cordero	Honorato Vásquez	19	33
16	CRESPO	Calle Larga	Luis Cordero		
17	GEORDANOS	Mariscal Lamar	Benigno Malo	12	16
18	CASA SAN RAFAEL	Simón Bolívar	Mariano Cueva	13	21
19	ATAHUALPA	Mariscal Sucre	Tomas Ordoñez	25	53
20	INCA REAL	General Torres	Sucre	25	39
21	CORDERO	Bolívar	Borrero	30	55
22	ALEJANDRINA	Mariano Cueva	Presidente Córdova	13	31
23	CUENCA	Antonio Borrero	Mariscal Lamar	28	37
24	MAJESTIC II	Gran Colombia	Manuel Vega	16	26
25	BALCÓN DEL ARTE	Mariscal Sucre	Mariano Cueva	19	24
26	ESPAÑA	Gaspar Sangurima	Av. Huayna Capac	58	123
27	LAS GARDENIAS	Juan Montalvo	Gran Colombia	20	51
28	LA CASONA VERGEL	Miguel Cordero Dávila	Alfonso Cordero	28	63
29	PRÍNCIPE	Juan Jaramillo	Luis Cordero	24	45

**Fuente:** Ministerio de turismo de Cuenca



### Anexo 5 Características Del Servicio Hotelero

El hotel cuenta con las siguientes características considerando que el producto es un servicio:

<b>NO INVENTARIABLE</b>	Al obtener el servicio, este no puede ser inventariado para generar venta futura, lo que no se vende se pierde, esto hace que el hotel se esfuerce en colocar todos los días el total de la producción.
<b>NO SE TRASLADA</b>	El cliente es quien debe trasladarse al hotel para gozar del servicio ya que se consume en el lugar de producción, por lo que se utiliza la ayuda de empresas de marketing para darse a conocer.
<b>NO ES POSIBLE AUMENTAR LA PRODUCCIÓN</b>	El hotel tiene una capacidad limitada de clientes que puede alojar que son 60 plazas, si se presentara un incremento en la demanda que supere su capacidad no será posible satisfacer toda la demanda.
<b>DIVERSIDAD DE SERVICIOS</b>	El hotel tiene flexibilidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, allí se incluyen lo que son los servicios complementarios que fueron descritos en el capítulo 1.
<b>HETEROGENEIDAD</b>	Los productos/servicios ofrecidos son heterogéneos y diversos, ofreciendo a los clientes varias actividades que puede realizar, hidromasajes, servicio de bar, sauna, etc.
<b>INTANGIBILIDAD</b>	Por ser un servicio, el cliente no puede tocar el producto. Al “producirse” el cliente lo consume.

### Anexo 6 Características de un Cliente

A continuación, se establecerá los criterios para evaluar los clientes potenciales (Lasso, 2018):

- **Necesidad o interés:** es cliente potencial el que tiene la necesidad de pasar una noche o varias en la Ciudad de Cuenca y no tenga un lugar fijo donde quedarse.
- **Capacidad económica para comprar:** siendo el Hotel Yanuncay un hotel de 3 estrellas no está al acceso de la economía de todos, tal y como se describió anteriormente el cliente potencial es un turista con capital estable y también personas de negocio.





- **Dispone de la cualidad de decisión y adquisición:** a pesar de que se tenga el suficiente dinero para adquirir el servicio el cliente potencial debe tener la autoridad de tomar la decisión de comprar. Este punto es un poco difícil de determinar, sin embargo, se debe descubrir desde el comienzo para ahorrar tiempo.
- **Se debe considerar el volumen:** mientras más personas se hospeden mayor será la rentabilidad, por lo tanto, el cliente potencial son también agencias de viaje, grupos de turistas extranjeros y nacionales, estudiantes de universidad de maestrías o doctorados.
- **Ser accesible y contactables:** de nada serviría que una persona cumpla con las características anteriores si no se tiene acceso a contactarlas. Se debe poner empeño en aquellos clientes con quienes se puede tener contacto.

#### **Anexo 7 Entrevista al Administrador de Hotel Yanuncay**

Se realizó una entrevista al Administrador de Hotel Yanuncay sobre temas en general; la cual es transcrita continuación:

- ¿Cuál es la capacidad de ocupación del hotel?

El hotel dispone de 60 plazas y 30 habitaciones.

- ¿Cómo considera la situación por la que atraviesa el hotel?

El hotel ha venido afrontando varias adversidades que han venido disminuyendo sus ingresos; tales como el terremoto de Portoviejo, creando un temor a la población en viajar; el problema del aeropuerto, el tranvía que han reducido la afluencia de turistas hacia *Cuenca*.



- ¿Cómo se realiza el mantenimiento de instalaciones en el hotel?

Mediante un programa se realiza mantenimiento con la cual se contrata a un técnico para que realice dicho mantenimiento siendo estos de:

Calefones y cocina cada 4 mese

Lavadora y secadora 5 meses

Refrigeradora 1 vez al año

El mantenimiento del ascensor es realizado por la empresa COHECO la cual tiene su propio programa y realiza mantenimiento mensual del ascensor.

- ¿Cómo realiza la limpieza en el hotel?

La limpieza del hotel es realizado con el personal del hotel bajo un cronograma previa capacitación del personal.

- ¿Capacita al personal?

El personal se capacita cada 4 -5 meses, una ventaja es disponer de personal que ha trabajado 3-4 años promedio en la empresa, las cuales reciben capacitación por parte del hotel, de la fundación de turismo para Cuenca y eventualmente del Ministerio de Turismo, reciben una certificación siendo este equiparado a nivel de bachillerato.

- ¿Con que tecnología cuenta el hotel?

En cuanto a tecnología no se ha cambiado mayormente, cuenta con cerraduras magnéticas, con las cuales se mejora la seguridad y el control de personas que entran y salen de los cuartos.



- ¿Cómo realiza el abastecimiento?

Los insumos se realizan dependiendo de la cantidad de huéspedes, recurren a 5 proveedores, de entre los cuales eligen el más económico y el que contenga la menor variación de precios.

- ¿Cómo realiza la recepción de clientes en el hotel?

#### Check In

Se realiza mediante un manual de procesos; describiéndose los siguientes:

- Ingreso de huésped
- Saludo y atención
- Se le solicita el tipo de habitación que necesite o prefiera.
- Se le da a conocer los diferentes tipos de habitaciones se disponen con sus determinados precios
- Al acceder el cliente y elegir una determinada habitación se le pide que llene una tarjeta de registro; en la cual se le pide los datos para facturación como: nombre, fecha, número de cédula o pasaporte, etc.; datos necesarios para facturación. Y fecha de en el cual se realice la salida (check out).
- En la mayoría de lo posible se trata de cobrar el ingreso.
- Se le lleva a conocer su habitación, se le indica la forma de abrir las cerraduras magnéticas.

El precio de alquiler de habitación incluye impuestos y desayuno en el caso de cliente corporativo. Pero cuando el cliente cancela con tarifa rack, este dispone de acceso a turco, sauna.



## Check Out

Por medio de intercomunicadores puede pedir ayuda para bajar las maletas.

Entrega la tarjeta de la cerradura

El personal realiza la revisión de la habitación, toallas y se revisa que no presente ningún daño físico de esta.

Se realiza la factura, cancelando la diferencia si ha realizado un abono inicial.

Se le traslada las maletas al vehículo.

- ¿Cómo realiza el servicio a la habitación?

El servicio a la habitación (room service) se realiza desde las 7 am hasta las 10 pm. Por lo general el huésped hasta las 8-9 pm deja de hacer solicitudes al cuarto.

El restaurante funciona de 7 am – 3 pm y desde 6h30 a 9h30 pm.

- ¿Cómo se ofrece el servicio de eventos?

El salón de eventos está disponible para cualquier cliente, se le indica los precios dependiendo de la modalidad:

- Alquilar el solo el salón
- Alquiler de salón y buffet en el cual se incluyen los meseros y mantelería.
- ¿Cómo se realiza la gestión de marketing en el hotel?

El marketing los lleva la empresa de publicidad llamada KUNO para marketing de redes sociales y un community manager, además usan motores de reserva como BOOKING y EXPEDIA. Con la cual evita que el hotel se sobre venda sus habitaciones. También se asegura la reserva por medio de una tarjeta de crédito.



Cuenta con una persona en Guayaquil, quien visita a empresas los beneficios, tarifas; a la vez comunica estos benéficos en ferias, etc.

Generalmente las promociones del hotel se realizan los fines de semana para familias grandes ya que son las más comunes.

- ¿Cómo realiza la contratación?

Cuando sea necesario se realiza el requerimiento de personal por medio de periódicos luego se realiza la selección del personal.

- ¿Cuál es su apreciación del sector turístico en Cuenca?

Anteriormente el sector turístico contaba con una gran rentabilidad; pero hace 3 años empezó a disminuir, agudizándose con el proyecto de tranvía y la catástrofe del terremoto del 2016 en manta y Portoviejo, el aeropuerto. Ahondando la problemática con la entrada de hoteles nuevos formales, y con el ingreso de hoteles informales, convirtiéndoles en una competencia desleal, ya que estos al no contar con una regulación no cancelan las tarifas de luz, agua, gas comercial impuestos como patentes, bomberos y demás regulaciones que se les impone a hoteles dados por el Ministerio de Turismo.

Dicha competencia se ha vuelto no solo entre hoteles informales sino, también con los formales, los cuales reducen sus tarifas para atraer clientes. En el futuro es estrategia será contraproducente para el sector hotelero ya que se preocupan solo de llenar el hotel descuidando el servicio dando mala fama a los hoteles en general de Cuenca.

Antes las estrategias de competencia se basaban en brindar un mejor servicio ya que todos los hoteles fijaban un precio único por sus habitaciones con lo cual, lo primordial es cumplir con las exigencias del cliente para satisfacerlo y consecuentemente obtener su fidelidad.



Gracias al proyecto de Tranvía las calles se han llenado de polvo y tierra; siendo esto el motivo que lo clientes elijan hoteles por los alrededores del centro de Cuenca o realicen sus negocios por medio de Skype; con lo cual disminuye los clientes de los hoteles en el centro de Cuenca.

Impuestos como el pago de patentes, el bajo control y regularización de hoteles informales por parte del ministerio de turismo ha afectado al hotel Yanuncay.

- ¿El hotel está equipado para afrontar emergencias y catástrofes?

Cuenta con extintor manguera de incendios, botiquín de primeros auxilios y todas las señalizaciones necesarias.

- ¿Qué servicios ofrece el hotel?

Los servicios que ofrece el hotel dependiendo de la tarifa son, hospedaje, alimentación, salón de eventos, bar; en el hospedaje dependiendo de la tarifa se incluye sauna y turco.

- ¿Con que medios realiza publicidad el hotel?

Cuenta con convenios de publicidad como RTU, radio génesis, Canela TV, medios de comunicación de amplio espectro de población.

- ¿Cuenta con cobro mediante tarjeta de crédito?

El cobro mediante tarjeta de crédito se realiza sin ningún problema; pero a la cantidad cobrada se adjunta un recargo por el servicio.

- ¿Cómo funciona el servicio de restaurante?

El restaurante presenta menús ejecutivos en el almuerzo, siendo esta básicamente comida casera, en la noche se presentan platos a la carta siendo un menú variado (res, cerdo,



mariscos). Se dispone de un plato especial llamado “Plato Yanuncay” el cual cuenta con alimentos típicos de región como: diferentes tipos de carne, papas al vapor y mote pillo; los precios de los platos a la carta se encuentran en un rango de 12 a 24 dólares.

- ¿Háblenos acerca del hotel?

El hotel fue construido para dar el servicio de hospedaje, cada habitación cuenta con baño privado, y ciertas habitaciones cuenta una nevera y microondas.

Cuenta con estacionamiento para todas habitaciones.

- ¿Coméntenos sobre la actividad hotelera en Cuenca?

La actividad hotelera en Cuenca, ha venido decayendo en los últimos años; este fenómeno puede deberse a la falta de atractivos turísticos en la ciudad, repercutiendo en la baja selección de la ciudad como destino turístico.

La mayoría de hoteles para evitar el quiebre, arrienda el edificio; con lo cual los nuevos administradores del hotel, con el afán de obtener ganancia brindan el servicio de alojamiento a precios muy bajos, descuidando así el servicio; creando una pésima imagen del servicio hotelero de la ciudad y de Cuenca mismo.

### **Anexo 8 Datos de la demanda del sector hotelero**

Para poder crear propuestas estrategicas, es de suma importancia conocer el tipo de demanda al que el Hotel se esta enfrentando:

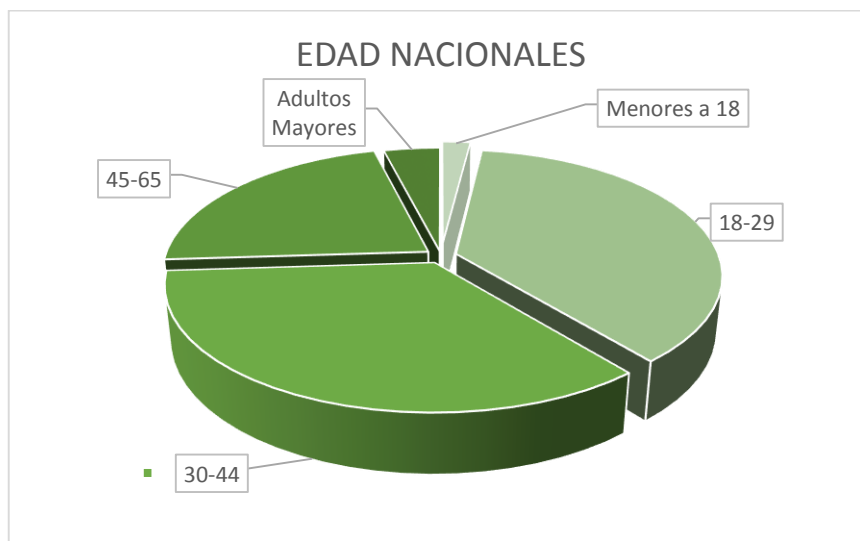
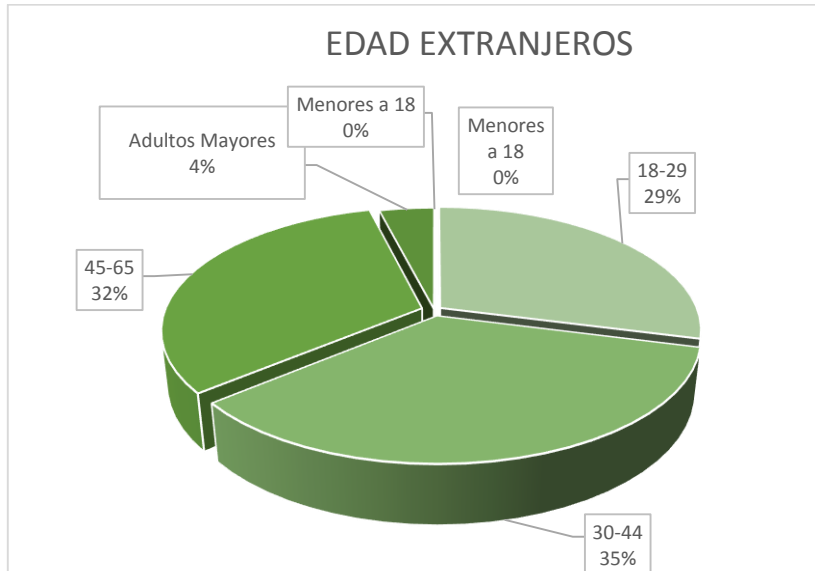
#### **Edad de los turistas en Cuenca**

La edad promedio de los turistas que visitan la ciudad de Cuenca, tanto de extranjeros como de nacionales está entre 30 a 44 años.



EDAD	NACIONALES	EXTRANJEROS
18-29	37.00%	29.00%
30-44	35.00%	35.00%
45-65	22.00%	32.00%
Adultos Mayores	4.00%	4.00%

Fuente: Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
 Elaborado por: GIER



Fuente: Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
 Elaborado por: Autores

### Género de los turistas en Cuenca

En su mayoría los turistas son Hombres, pero, como se puede observar en el gráfico, la diferencia entre hombres y mujeres nacionales es de 4%, y en extranjeros es de 10%, por lo

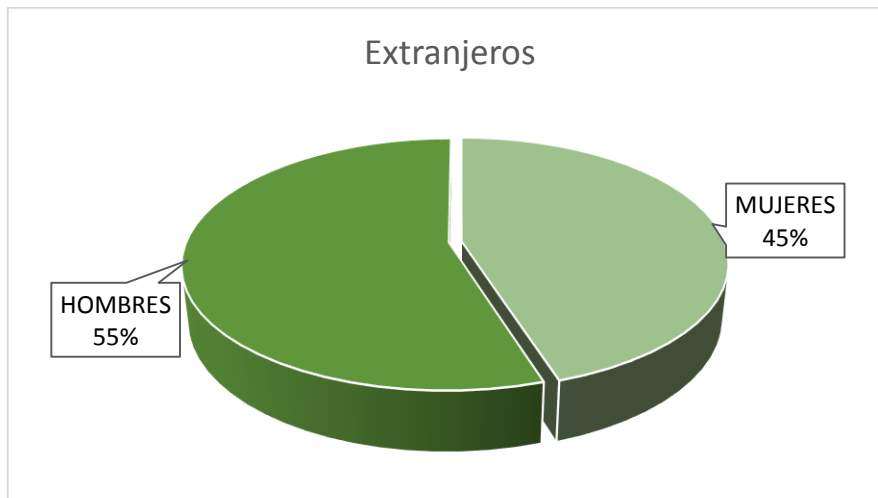




que se puede entender que el género no influye en la elección de cuenca como ciudad de destino.

GÉNERO	Nacionales	Extranjeros
MUJERES	48%	45%
HOMBRES	52%	55%

**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
**Elaborado por:** GIER



**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
**Elaborado por:** Autores

**Estado civil de Turistas en Cuenca**

En cuanto al estado civil se puede decir que no hay mucha diferencia entre solteros y casados, de los turistas nacionales el 43.10% son solteros y el 37.40% son casado. Mientras tanto, de los extranjeros el 44.20% son solteros y el 44.70% son casado.

ESTADO CIVIL	Nacionales	Extranjeros
<b>CASADO</b>	37.40%	44.70%
<b>SOLTERO</b>	43.10%	44.20%

**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca

**Elaborado por:** GIER



**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca

**Elaborado por:** Autores

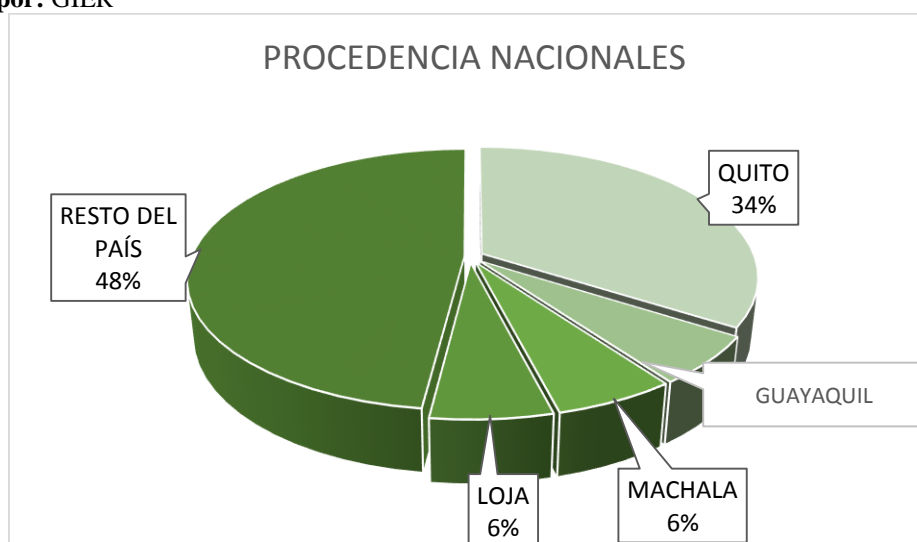
### Procedencia de turistas nacionales en Cuenca

De los turistas nacionales, el mayor porcentaje proviene de Quito con una diferencia de 28% del resto de ciudades, convirtiendo a sus ciudadanos en los turistas más frecuentes de Cuenca.

PROCEDENCIA	NACIONALES
QUITO	34.00%
GUAYAQUIL	6.00%
MACHALA	6.00%
LOJA	6.00%
RESTO DEL PAÍS	48.00%

Fuente: Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca

Elaborado por: GIER



Fuente: Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca

Elaborado por: Autores

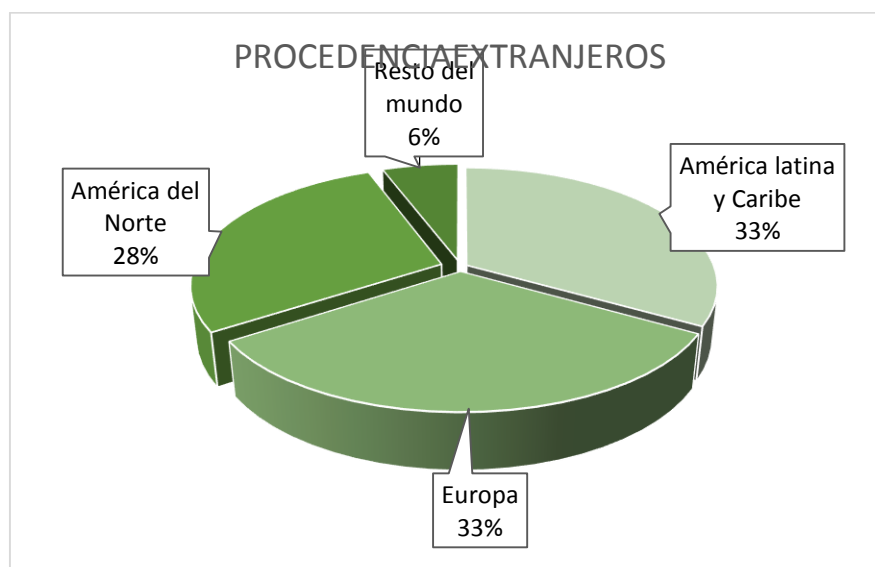
### Procedencia de turistas extranjeros en Cuenca

Los extranjeros por su parte, provienen mayormente de países de América latina con un 33.20%, seguido de países europeos con 32.70%.

PROCEDENCIA	EXTRANJEROS
América latina y Caribe	33.20%
Europa	32.70%
América del Norte	28.40%
Resto del mundo	5.80%

Fuente: Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca

Elaborado por: GIER



**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca

**Elaborado por:** Autores

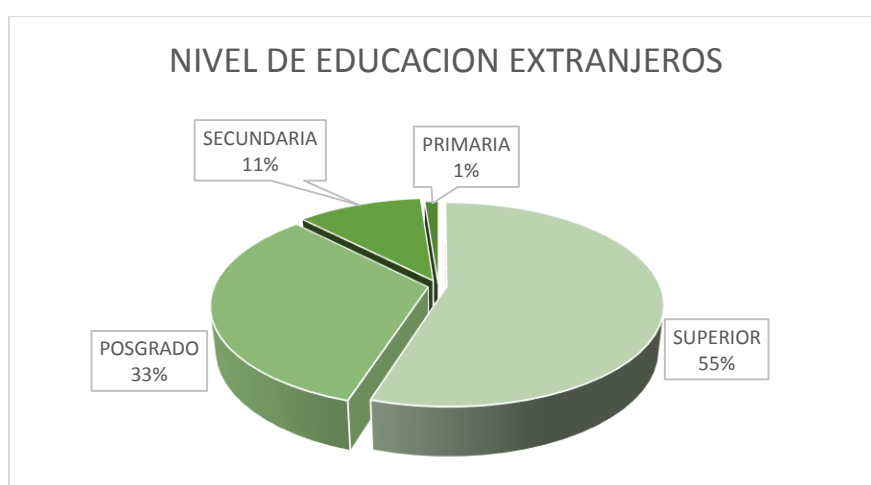
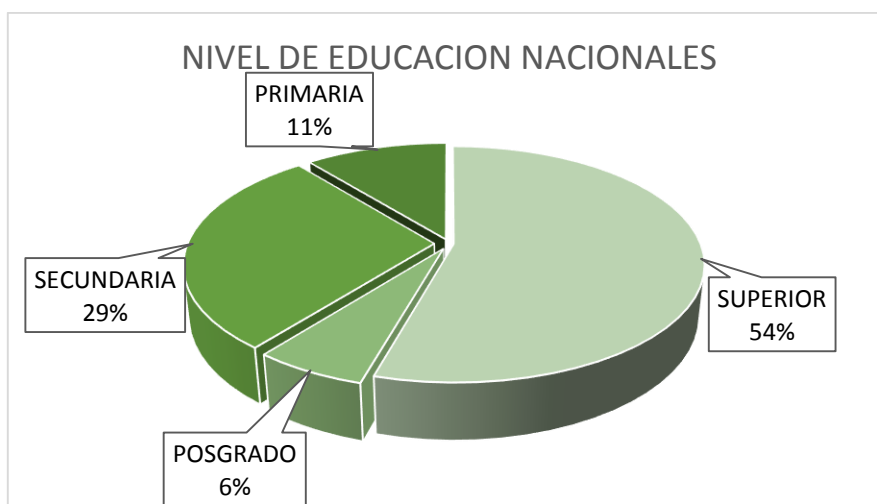
### Nivel de educación de los turistas en Cuenca

En promedio, el 54.60% de los visitantes tanto nacionales como extranjeros, tiene un nivel de educación Superior, aquellos con instrucción secundaria tienen un promedio de 19.80%.

NIVEL EDUCACIÓN	NACIONALES	EXTRANJEROS
<b>Superior</b>	54.40%	54.80%
<b>Posgrado</b>	6.20%	32.70%
<b>Secundaria</b>	28.50%	11.10%
<b>Primaria</b>	10.90%	1.20%

**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca

**Elaborado por:** GIER



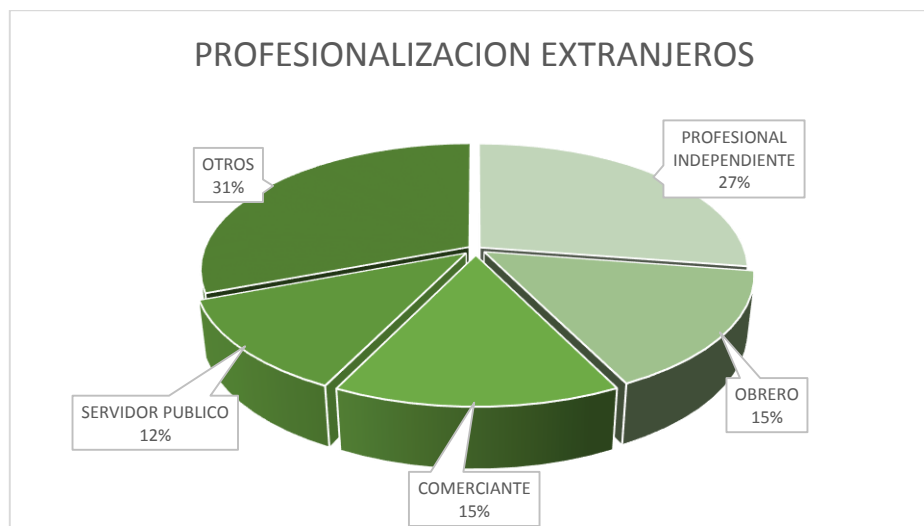
**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
**Elaborado por:** Autores

### Nivel de profesión de los turistas en Cuenca

Se visualiza que tanto nacionales como extranjeros, en promedio, un 29.55% son profesionales independientes mientras que el 14.40% trabajan como obreros.

PROFESIÓN	NACIONALES	EXTRANJEROS
<b>PROFESIONAL INDEPENDIENTE</b>	31.70%	27.40%
<b>OBRERO</b>	13.50%	15.30%
<b>COMERCIANTE</b>	12.40%	14.50%
<b>SERVIDOR PUBLICO</b>	14.50%	12.00%
<b>OTROS</b>	27.90%	30.80%

**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
**Elaborado por:** GIER



**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
**Elaborado por:** Autores

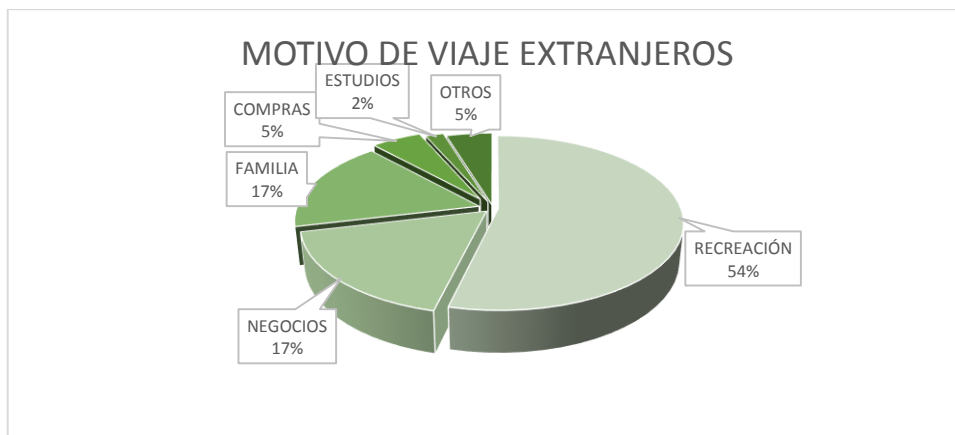
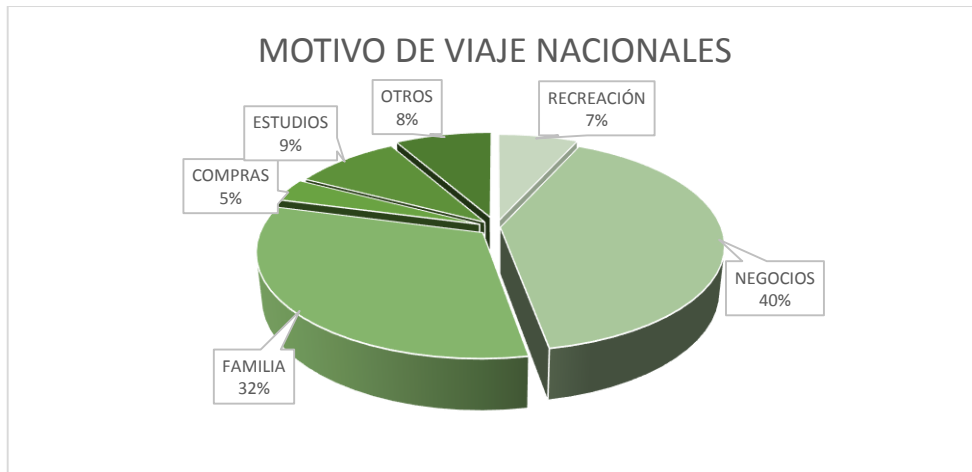
### Motivo de Viaje de los turistas en Cuenca

Los negocios son el motivo principal por el que turistas nacionales visitan Cuenca siendo 40.30% que tienen esta motivación, contrario a la elección de los turistas extranjeros que en un 54.80% visitan Cuenca por motivos recreativos.



MOTIVO DE VIAJE	NACIONALES	EXTRANJEROS
Recreación	6.80%	54.80%
Negocios	40.30%	17.80%
Familia	32.00%	17.30%
Compras	3.50%	5.30%
Estudios	9.10%	1.90%
Otros	8.30%	4.80%

**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
**Elaborado por:** GIER



**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
**Elaborado por:** Autores

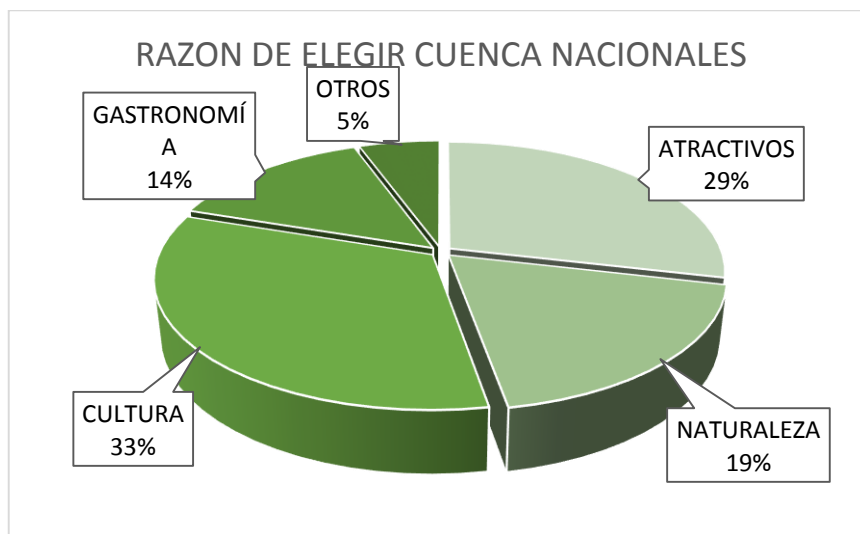


### Razón por la que los turistas eligen a Cuenca como ciudad de destino

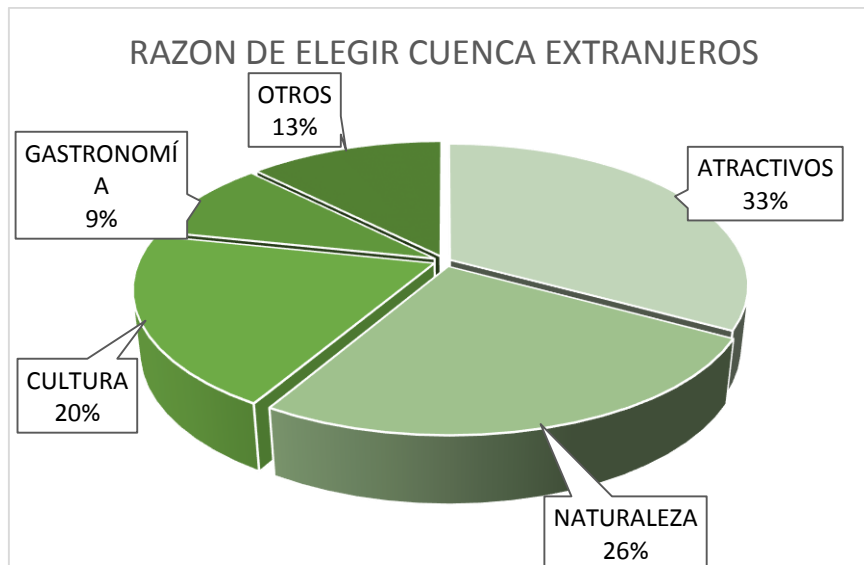
La principal razón por la cual los turistas nacionales eligen Cuenca como ciudad de destino con un 32.90% es por su cultura, seguido de un 28.60% que indica que visita la ciudad por sus atractivos. Con un 32.90% los turistas extranjeros por su parte prefieren visitar Cuenca por sus atractivos turísticos y un 25.60% indica que por la naturaleza.

RAZÓN DE ELECCIÓN DE DESTINO CUENCA	NACIONALES	EXTRANJEROS
Atractivos	28.60%	32.90%
Naturaleza	18.60%	25.60%
Cultura	32.90%	19.80%
Gastronomía	14.30%	9.20%
Otros	5.60%	12.50%

**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
**Elaborado por:** GIER







**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca  
**Elaborado por:** Autores

### Anexo 9 Investigación de la Demanda de Hotel Yanuncay

Para realizar el análisis de la demanda de hotel, se utilizará el tipo de investigación descriptiva y explicativa; para establecer las causas y consecuencias de las diferentes problemáticas y situaciones que se presentaren en el hotel. Los métodos para recolección de datos serán cualitativos y cuantitativos; recurriendo al uso de las siguientes fuentes:

- Fuentes Primarias: Designándose a clientes, personal, base de datos y registros del hotel.
- Fuentes Secundaria: Son los informes, datos y noticias, sean físicas o digitales proporcionadas por ministerios, asociaciones, universidades, etc.

Para tal recolección de información se utilizaron las herramientas de:

- Entrevista: Realizada al Administrador y empleados del hotel, representantes de organizaciones públicas como: Asociación Hotelera de Cuenca, Fundación Turismo para Cuenca.



- Encuestas: Realizadas a clientes y empleados del hotel.
- Observación directa e indirecta.

La población designada para la investigación serán los clientes que se hospedan en el Hotel Yanuncay; estimándose en 2541 clientes aproximadamente; el tamaño de muestra se determina usando la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población (2541)

Z = Nivel de confianza (1.96)

P = Probabilidad de éxito (0.50)

Q = Probabilidad de fracaso (0.50)

d = Error máximo admisible (0.05)

$$n = \frac{(2541) * (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}{(0.05)^2 * (2541 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = 334$$

Se utilizó la siguiente encuesta, la cual fue, sometida a prueba piloto a 20 personas para probar su efectividad y evidenciar errores los cuales fueron corregidos antes de lanzar las encuestas oficialmente.



**Anexo 10 Encuesta Dirigida a Clientes del Hotel Yanuncay**

**ENCUESTA A CLIENTES DEL HOTEL YANUNCAY**

Estimado cliente, con el fin de medir la calidad de los servicios del Hotel Yanuncay, se le agradece responder a este cuestionario:

1) Edad:

18 - 24       35 - 44

25 - 29       45 a  
más

30 - 34

2) Sexo:      M ( )      F ( )

3) Lugar de Procedencia: .....

4) ¿Por qué razón se ha hospedado en el Hotel Yanuncay?

Trabajo

Turismo

Educación

Otros .....

5) ¿Cómo se enteró del Hotel Yanuncay?

Radio       Volantes Publicitarios

Internet       Recomendación

Agencia de  
viajes

Otros .....



6) ¿Por qué eligió al Hotel Yanuncay?

Por Precio	<input type="checkbox"/>	
Por Ubicación	<input type="checkbox"/>	
Por sus instalaciones	<input type="checkbox"/>	
Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/>	.....

7) ¿Cuántas veces se ha hospedado en el Hotel Yanuncay?

Por primera vez	<input type="checkbox"/>
Por segunda vez	<input type="checkbox"/>
En varias ocasiones	<input type="checkbox"/>

8) ¿Cuánto tiempo suele durar su estadía en el hotel?

1 - 2 días	<input type="checkbox"/>	Una semana	<input type="checkbox"/>
3 - 4 días	<input type="checkbox"/>	Quince días	<input type="checkbox"/>

9) ¿En qué tipo de habitaciones se hospedó?

Sencilla	<input type="checkbox"/>	le	Cuádrup	<input type="checkbox"/>
Doble	<input type="checkbox"/>		Suite simple	<input type="checkbox"/>
Triple	<input type="checkbox"/>		Suite	<input type="checkbox"/>



10) ¿Cómo valora al Hotel Yanuncay?, teniendo en cuenta:

INSTALACIONES GENERALES

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
Atención al realizar su reservación					
Disponibilidad de Habitaciones					
Limpieza y condiciones de la habitación					
Ambiente y decoración					
Comodidad y confort					
Hospitalidad y Trato					
Precio habitación					

RESTAURANTE BAR

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
Almuerzos o platos a la Carta					
Desayunos					
Variedad y Ofertas					
Presentación y calidad de Alimentos					

11) ¿Qué es lo más importante en el hotel para usted?

.....

12) ¿Cómo le parecieron los servicios del hotel?

Excelente                  Bueno                  Regular                  Malo                  Pésimo

13) ¿Qué no le pareció agradable del Hotel Yanuncay?

.....

14) ¿Recomendaría el Hotel a otras Personas?

SI                 

NO                 

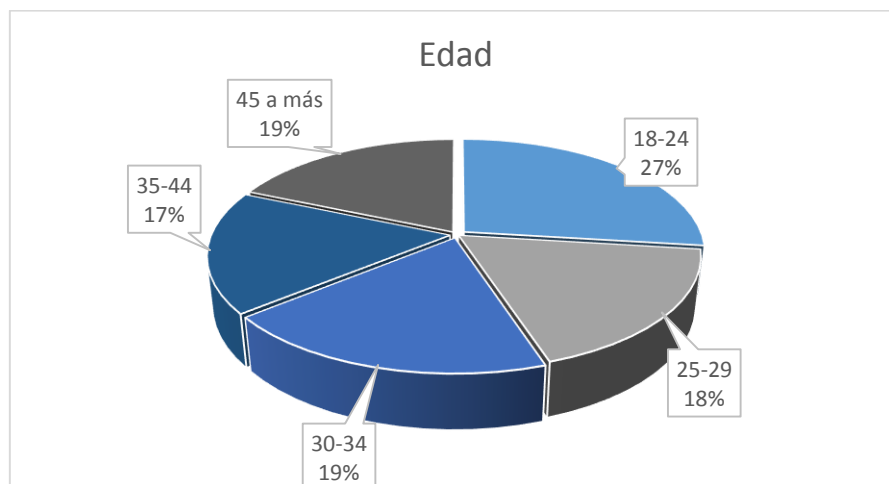
¿Por qué? .....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 11 Interpretación de las Encuestas sobre la Demanda del Hotel Yanuncay**

**1) Edad**

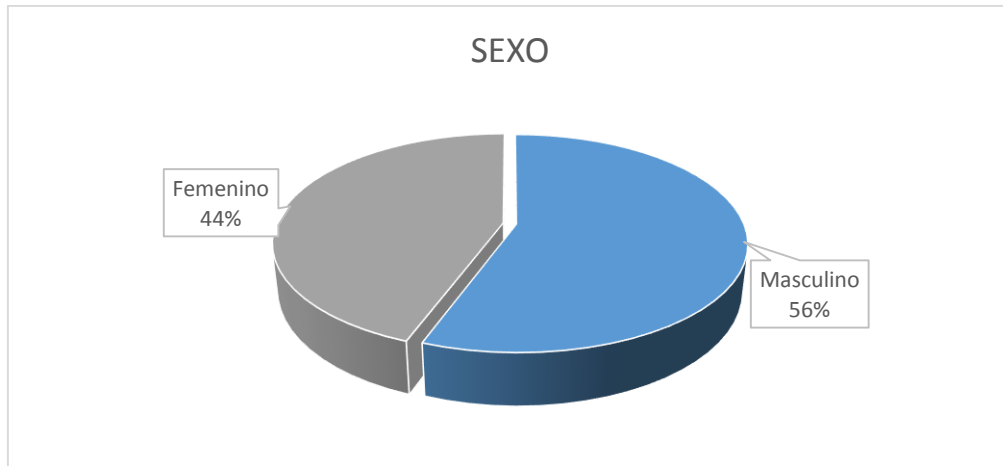
		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-24	90	26,9	26,9	26,9
	25-29	60	18,0	18,0	44,9
	30-34	64	19,2	19,2	64,1
	35-44	58	17,4	17,4	81,4
	45 a más	62	18,6	18,6	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



En el cuadro se puede apreciar las edades de la población encuestada, se observa que no hay un rango predominante, pero si una ligera mayoría en el rango de 18-24 años con un 27% del total.

**2) Sexo:**

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	186	55,7	55,7	55,7
	Femenino	148	44,3	44,3	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

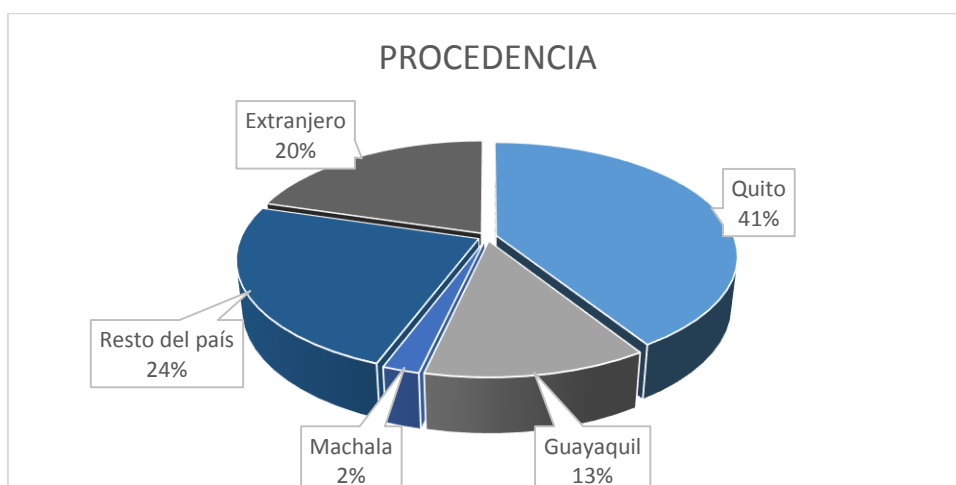


En su mayoría, los clientes de hotel son hombres teniendo estos un 56% comparado con el 44% que son Mujeres.

### 3) Lugar de Procedencia

**Procedencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Quito	137	41,0	41,0	41,0
	Guayaquil	42	12,6	12,6	53,6
	Machala	7	2,1	2,1	55,7
	Resto del país	80	24,0	24,0	79,6
	Extranjero	68	20,4	20,4	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



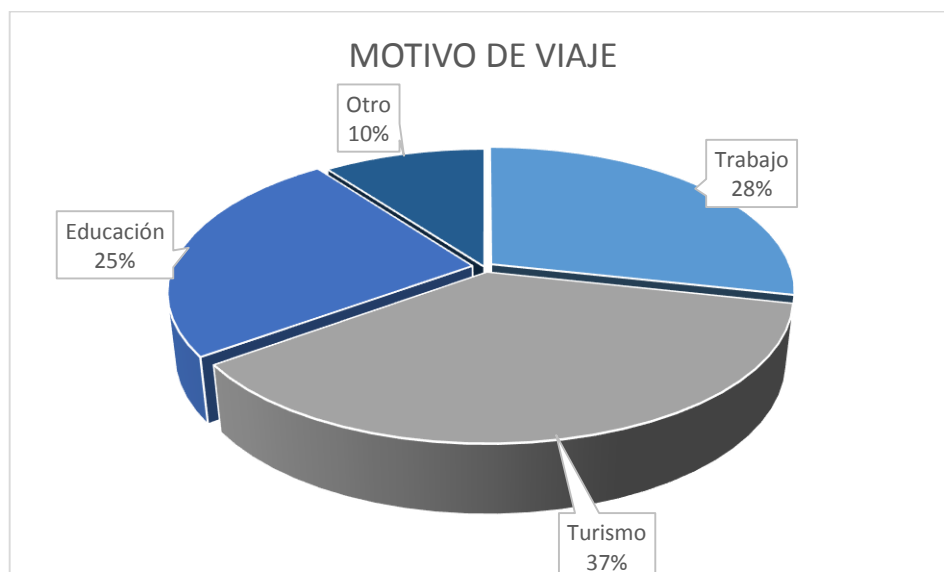


El cuadro anterior representa el lugar de procedencia de la población encuestada donde predomina la población Quiteña con un 41% del total. El 24% proceden de otras ciudades del país como son: Ambato, Loja, etc. El 20% procede de otros países.

#### 4) ¿Por qué razón se ha hospedado en el Hotel Yanuncay?

¿Por qué razón se hospedó en el hotel?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Trabajo	95	28,4	28,4	28,4
	Turismo	122	36,5	36,5	65,0
	Educación	83	24,9	24,9	89,8
	Otro	34	10,2	10,2	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



Del total de la población encuestada, se observó que 31% de los encuestados que se hospedaron en el Hotel llegaron por motivo de turismo, el 28% fue por motivo de trabajo, el 25% por motivo de educación, el 10% restante fue por otros motivos, como familiares y religiosos.

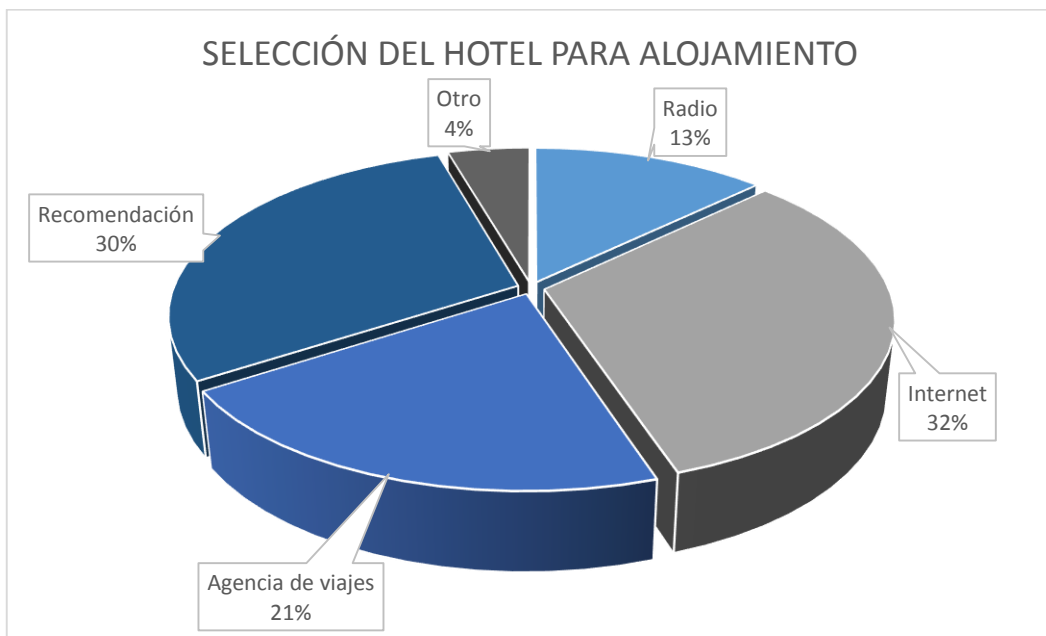




5) ¿Cómo se enteró del Hotel Yanuncay?

¿Cómo se enteró del hotel?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Radio	43	12,9	12,9	12,9
	Internet	107	32,0	32,0	44,9
	Agencia de viajes	70	21,0	21,0	65,9
	Recomendación	99	29,6	29,6	95,5
	Otro	15	4,5	4,5	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

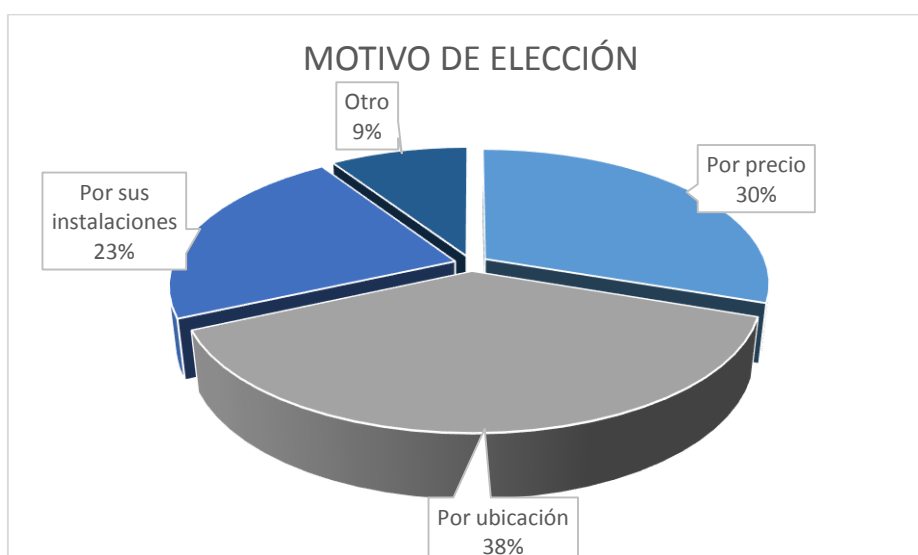


Del total de la población encuestada, se observó que 32% de los encuestados que se hospedaron se enteraron del Hotel a través del Internet directamente desde la página web, o por paginas como TripAdvisor y Booking, el 30% se enteró por recomendación de familiares, amigos o la empresa en que laboran, el 21% por alguna agencia de viajes, el 13% por medio de la radio.

6) ¿Por qué eligió al Hotel Yanuncay?

¿Por qué motivo eligió al hotel?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por precio	101	30,2	30,2	30,2
	Por ubicación	127	38,0	38,0	68,3
	Por sus instalaciones	75	22,5	22,5	90,7
	Otro	31	9,3	9,3	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

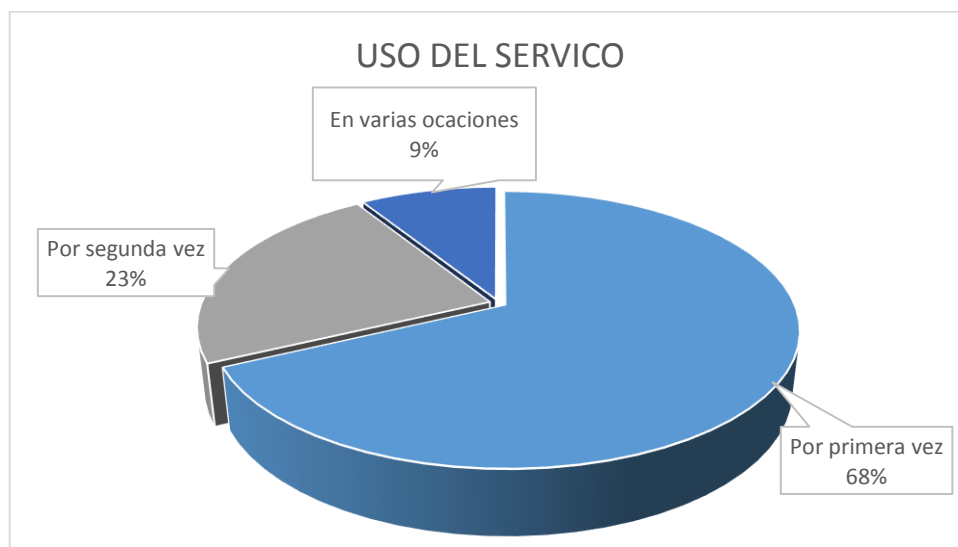


Del total de la población encuestada, se observó que 38% de los encuestados que se hospedaron eligieron al hotel por su ubicación, segundo del 30% que lo eligió por el precio, el 23% por sus instalaciones, y el 9% por otros motivos varios como: asignación en viajes institucionales, recomendación, etc.

7) ¿Cuántas veces se ha hospedado en el Hotel Yanuncay?

¿Cuántas veces ha utilizado los servicios del hotel?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por primera vez	227	68,0	68,0	68,0
	Por segunda vez	77	23,1	23,1	91,0
	En varias ocasiones	30	9,0	9,0	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

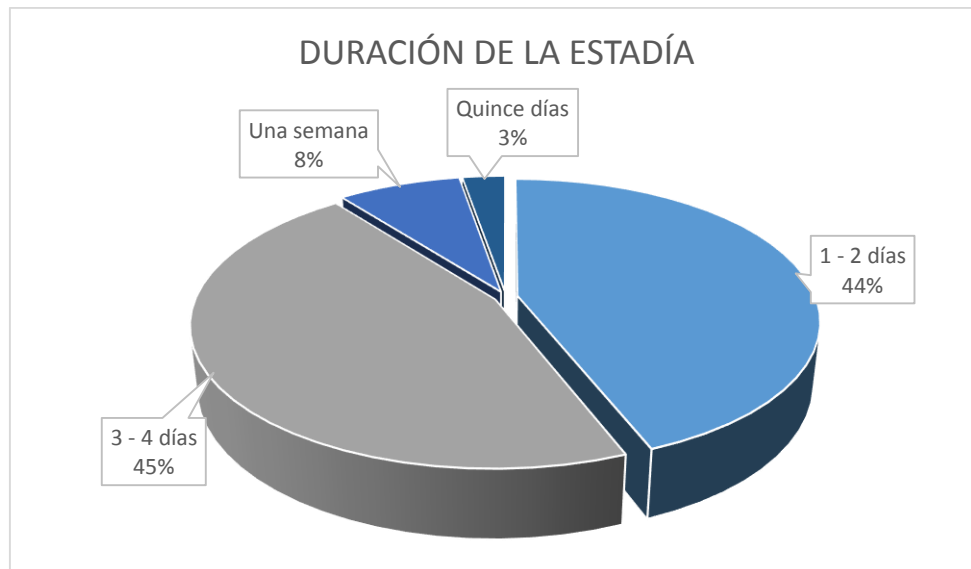


Del total de la población encuestada, el 68% indicó que se hospedó por primera vez en el Hotel Yanuncay, el 23% se hospedó por segunda vez, mientras que solo el 9% se hospedó en el Hotel por varias ocasiones.

8) ¿Cuánto tiempo suele durar su estadía en el hotel?

¿Cuánto tiempo suele durar su estadía en el hotel?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 - 2 días	147	44,0	44,0	44,0
	3 - 4 días	152	45,5	45,5	89,5
	Una semana	26	7,8	7,8	97,3
	Quince días	9	2,7	2,7	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

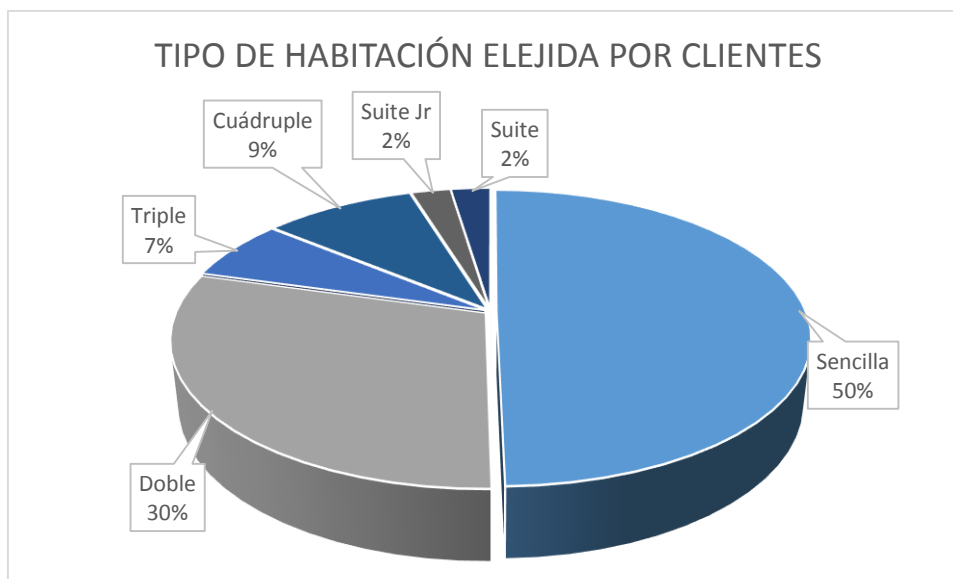


Del total de la población encuestada, se obtuvo que el 45% se hospedó de 3 a 4 días en el Hotel, el 44% de 1 a 2 días, el 8% por una semana, y solo el 3% por 15 días.

**9) ¿En qué tipo de habitaciones se hospedó?**

**¿En qué tipo de habitación de alojó?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sencilla	166	49,7	49,7	49,7
	Doble	99	29,6	29,6	79,3
	Triple	22	6,6	6,6	85,9
	Cuádruple	31	9,3	9,3	95,2
	Suite Jr.	8	2,4	2,4	97,6
	Suite	8	2,4	2,4	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

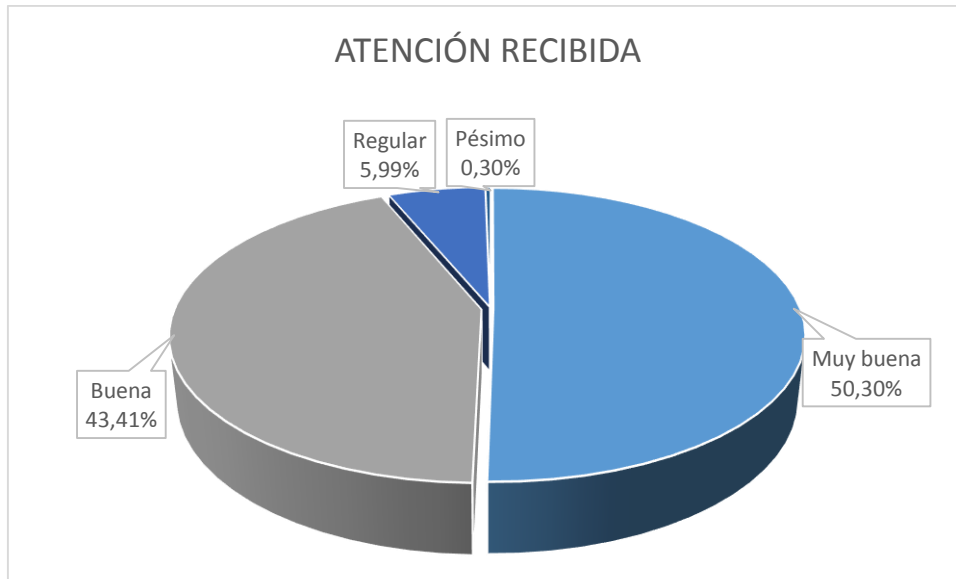


La gran mayoría de los clientes que usan los servicios del hotel prefieren las habitaciones sencillas, teniendo un 50% en su uso, este se presume por su corta estadía. El 30% de la población del hotel encuestada utiliza las habitaciones dobles; mientras que el 7 y 9% de la población del hotel utiliza habitaciones triples y cuádruples respectivamente, estas habitaciones principalmente son utilizadas por estudiantes que realizan sus viajes académicos en la ciudad y se alojan en el hotel.

**10) ¿Cómo valora al Hotel Yanuncay?,**

**INSTALACIONES GENERALES**

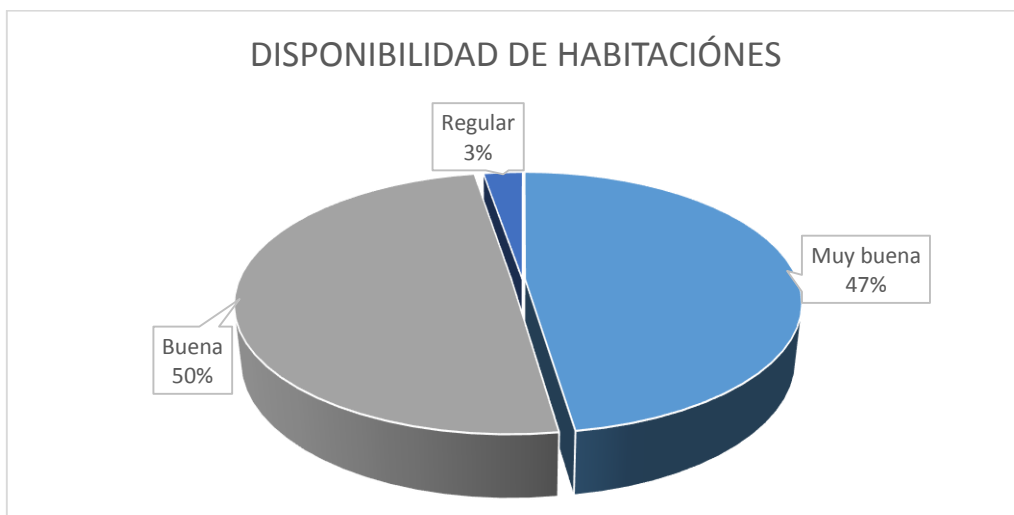
		Atención recibida			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	168	50,3	50,3	50,3
	Buena	145	43,4	43,4	93,7
	Regular	20	6,0	6,0	99,7
	Pésimo	1	,3	,3	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



El 50% califica la atención recibida del hotel como Muy buena, el 44% la califica como mala. Lo que significa que el promedio de la atención es muy aceptable.

**Disponibilidad de habitaciones**

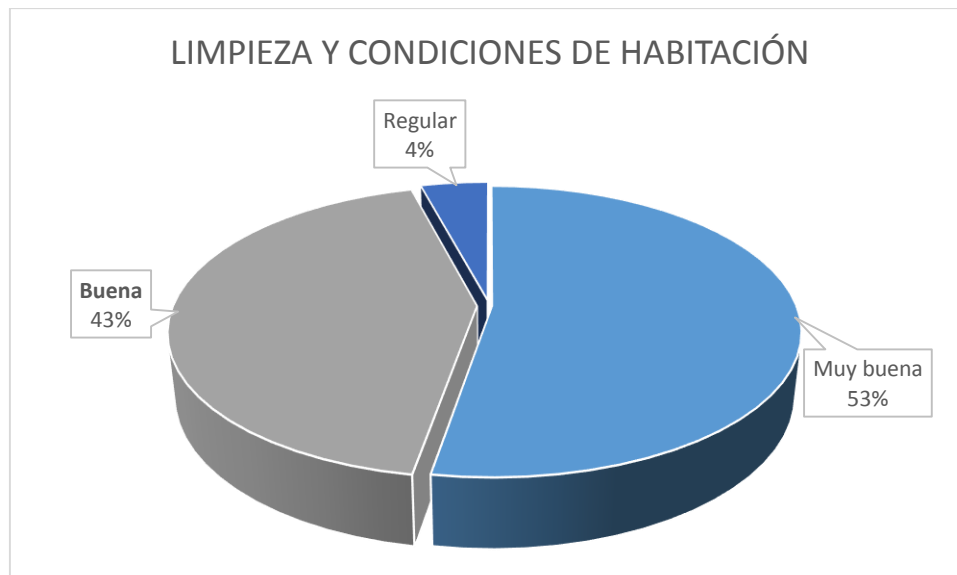
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	159	47,6	47,6	47,6
	Buena	166	49,7	49,7	97,3
	Regular	9	2,7	2,7	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



El 50% indico que la disponibilidad de las habitaciones es buena, el 47% indico que es muy buena, entendiendo que la disponibilidad es percibida de manera positiva por los clientes.

**Limpieza y condiciones de la habitación**

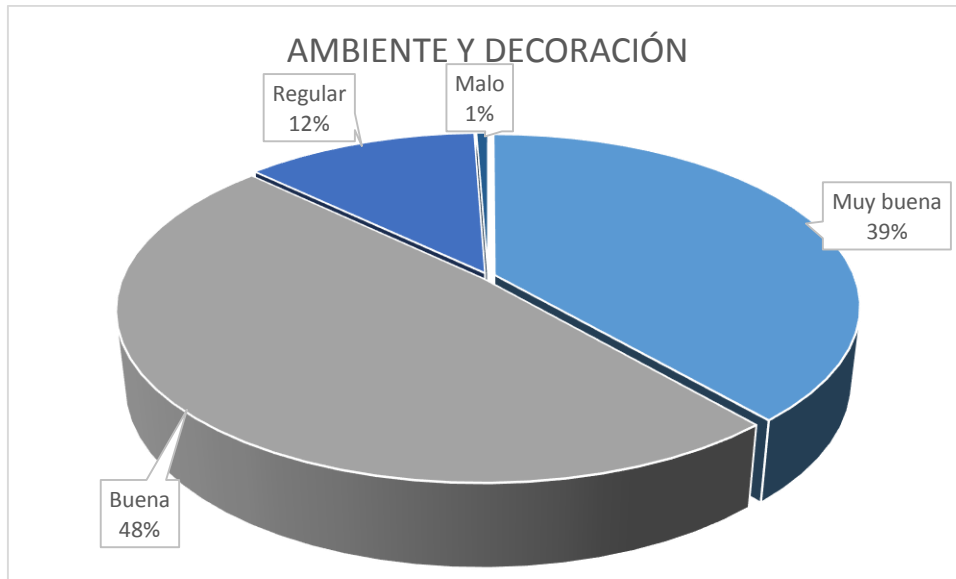
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	176	52,7	52,7	52,7
	Buena	144	43,1	43,1	95,8
	Regular	14	4,2	4,2	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



La limpieza de las habitaciones se encuentra en una calificación positiva ya que el 53% indico que es Muy Buena y el 43% indico que es Buena, dejando solo un 4% como Regular.

**Ambiente y decoración**

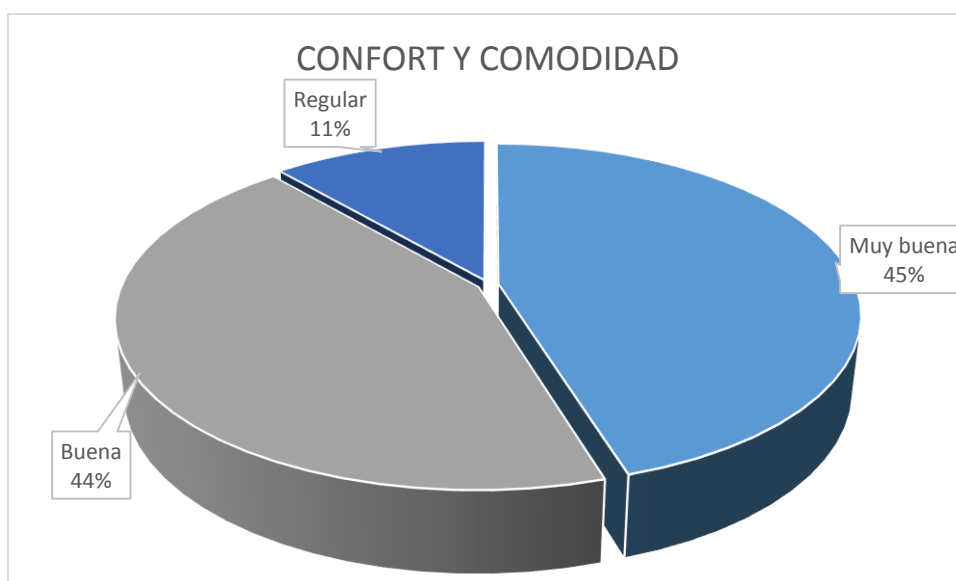
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	129	38,6	38,6	38,6
	Buena	162	48,5	48,5	87,1
	Regular	41	12,3	12,3	99,4
	Malo	2	,6	,6	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



El 50% de los huéspedes indicaron que el ambiente y decoración del hotel es Buena, el 39% indico que es Muy Buena, existe también, un porcentaje del 12% que indicó no estar satisfecho en este aspecto.

**Comodidad y confort**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	151	45,2	45,2	45,2
	Buena	145	43,4	43,4	88,6
	Regular	38	11,4	11,4	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



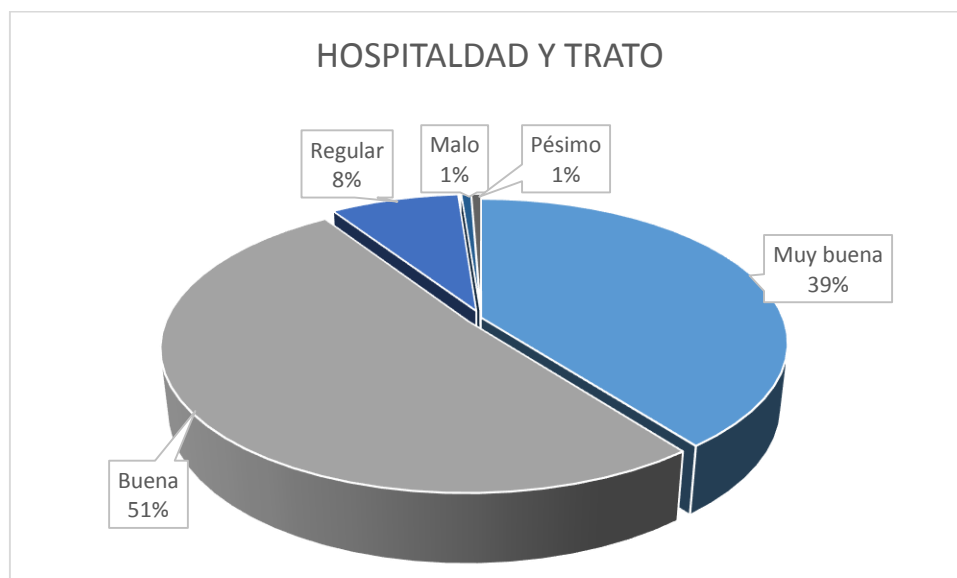




El 45% de los huéspedes indicó que se siente muy conforme con la comodidad del Hotel,  
 el 44% indicó califico a la comodidad como Buena.

**Hospitalidad y trato**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	132	39,5	39,5	39,5
	Buena	171	51,2	51,2	90,7
	Regular	27	8,1	8,1	98,8
	Malo	2	,6	,6	99,4
	Pésimo	2	,6	,6	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

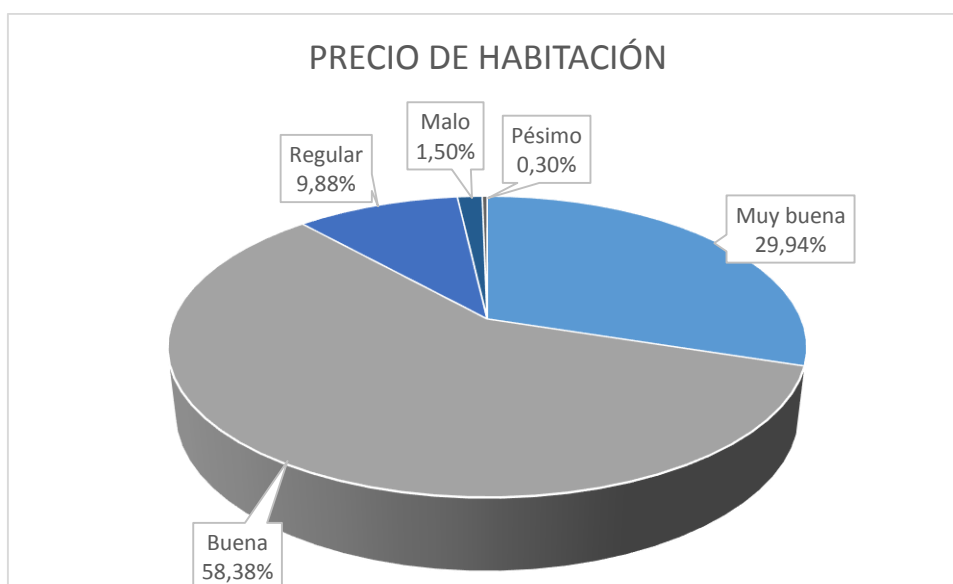


La mayoría de los huéspedes estuvo conforme con la hospitalidad y trato del Hotel. Se tuvo que el 51% la califico como Buena y el 39% como Muy buena, solamente el 8% la califico como regular y el 1% la califico como Pésima.



**Precio habitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	100	29,9	29,9	29,9
	Buena	195	58,4	58,4	88,3
	Regular	33	9,9	9,9	98,2
	Malo	5	1,5	1,5	99,7
	Pésimo	1	,3	,3	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

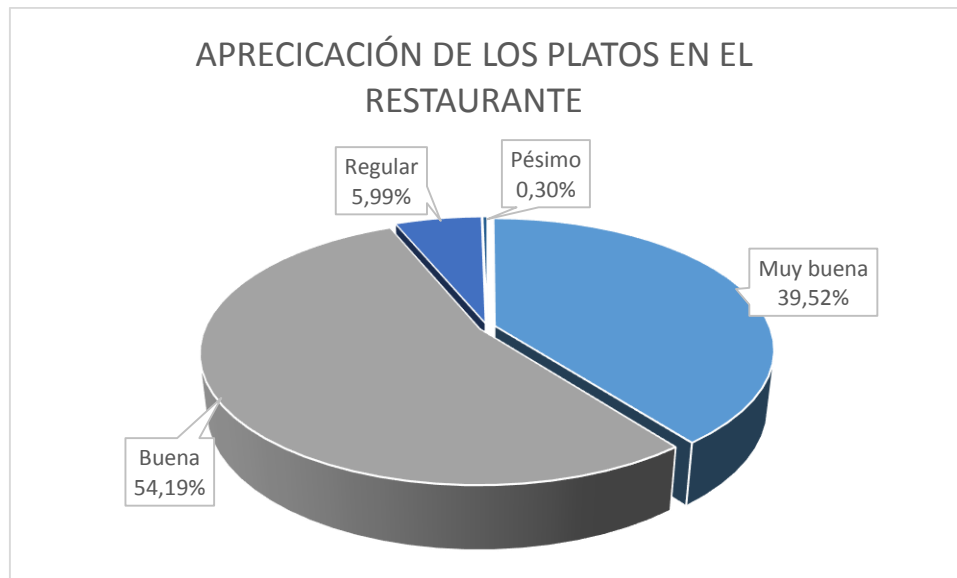


El 58.38% indico que el precio por habitación es bueno, el 29.94% indico que es muy bueno, el 9.88% lo califico como regular y solo el 1.80% lo califico de manera negativa.

**RESTAURANTE Y BAR**

**Almuerzos o platos**

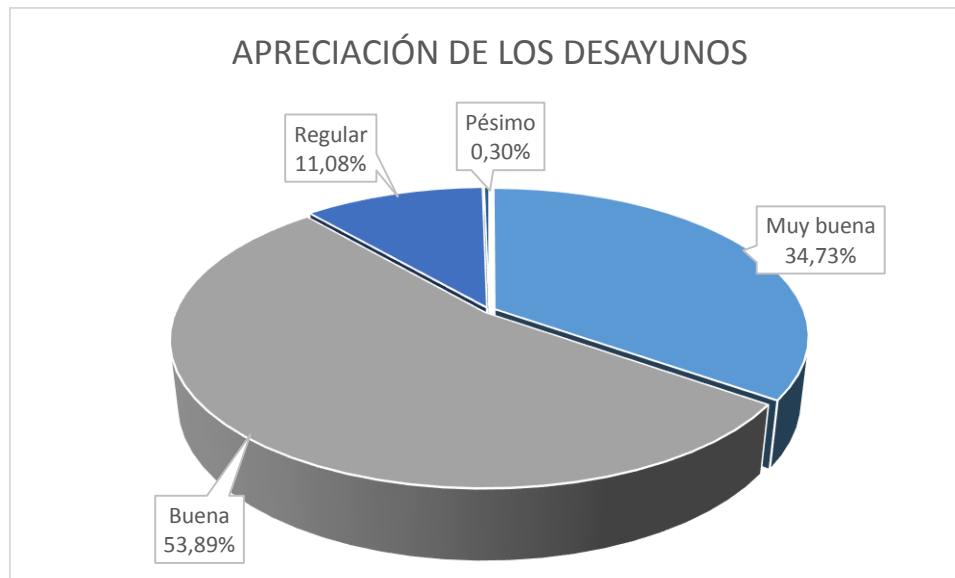
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	132	39,5	39,5	39,5
	Buena	181	54,2	54,2	93,7
	Regular	20	6,0	6,0	99,7
	Pésimo	1	,3	,3	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



La mayoría de los huéspedes estuvieron conformes con los platos servidos en el restaurante calificando el 54.19% como Buena y el 39.52% como muy buena. El 5.99% le dio una calificación regular y solo el 0.33% lo califico como pésimo.

**Desayunos**

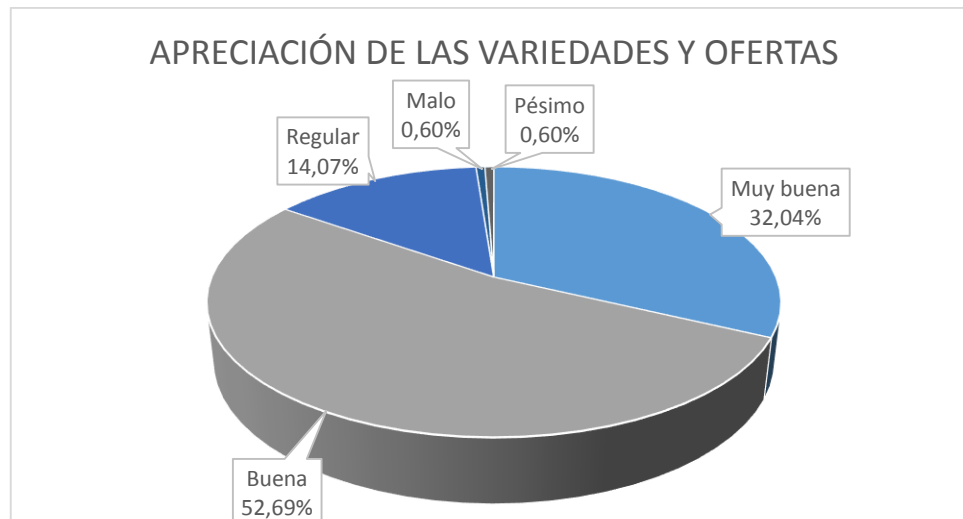
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	116	34,7	34,7	34,7
	Buena	180	53,9	53,9	88,6
	Regular	37	11,1	11,1	99,7
	Pésimo	1	,3	,3	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



La mayoría de los huéspedes estuvieron conformes con el desayuno servido en el restaurante calificando el 53.89% como Buena y el 34.73% como muy buena. El 11.08% le dio una calificación regular y solo el 0.30% lo califico como pésimo.

**Variedad y Ofertas**

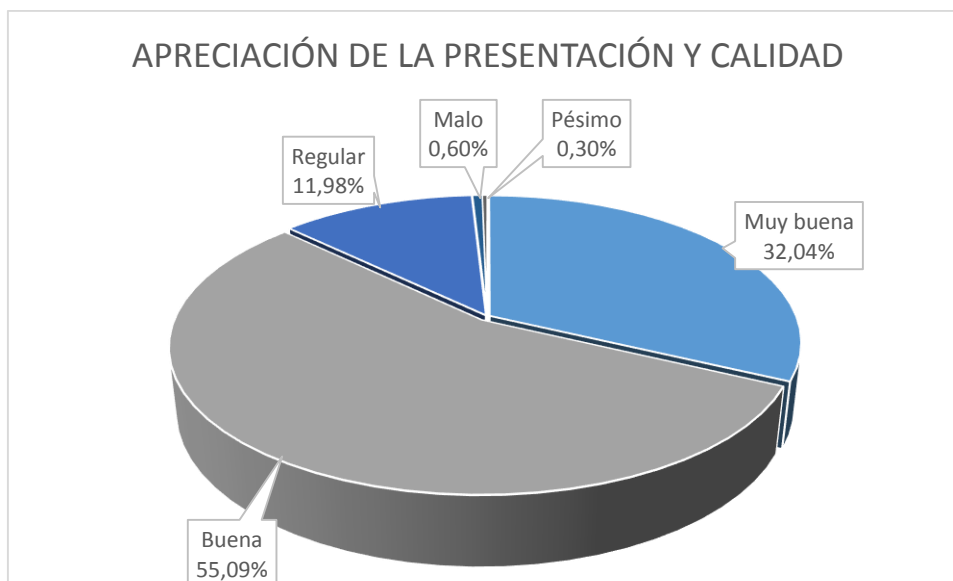
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	107	32,0	32,0	32,0
	Buena	176	52,7	52,7	84,7
	Regular	47	14,1	14,1	98,8
	Malo	2	,6	,6	99,4
	Pésimo	2	,6	,6	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



La mayoría de los huéspedes dieron una calificación positiva en cuanto a las variedades y ofertas del Hotel. El 52.69% califico como Buena y el 32.04% como muy buena. El 14.07% le dio una calificación regular y solo el 1.20% lo califico de manera negativa.

**Presentación y calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	107	32,0	32,0	32,0
	Buena	184	55,1	55,1	87,1
	Regular	40	12,0	12,0	99,1
	Malo	2	,6	,6	99,7
	Pésimo	1	,3	,3	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

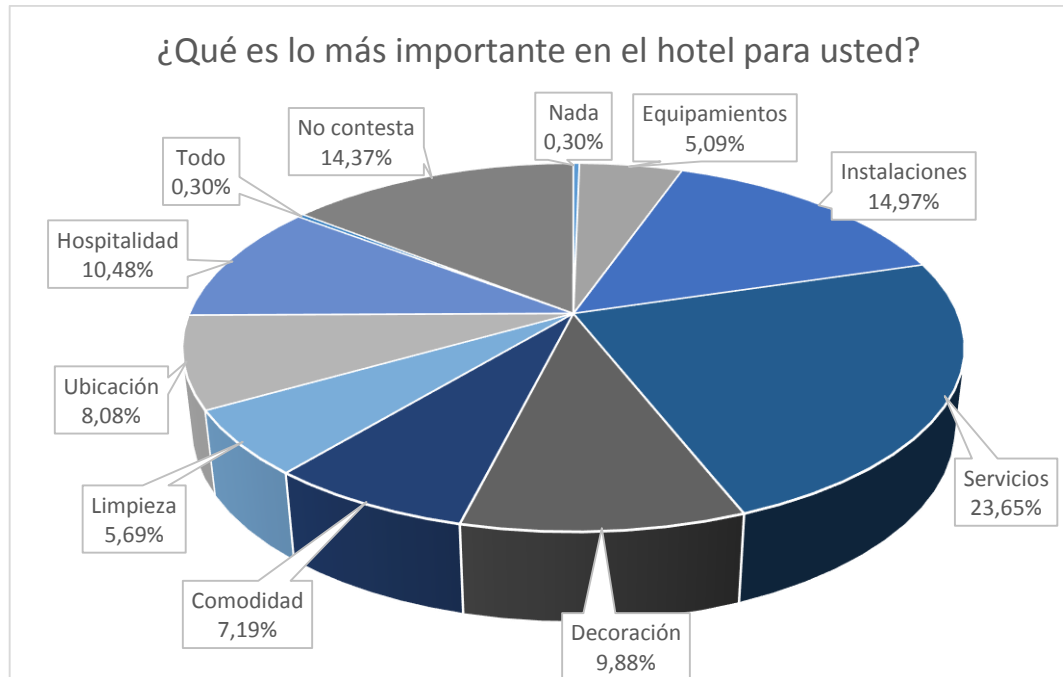


En cuanto a la presentación y calidad de los alimentos, el 55% indico que es Buena, el 32% indico que es Buena, mientras que el 12% restante indico que es regular.

**11) ¿Qué es lo más importante en el hotel para usted?**

**¿Qué es lo más importante en el hotel para usted?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	1	,3	,3	,3
	Equipamientos	17	5,1	5,1	5,4
	Instalaciones	50	15,0	15,0	20,4
	Servicios	79	23,7	23,7	44,0
	Decoración	33	9,9	9,9	53,9
	Comodidad	24	7,2	7,2	61,1
	Limpieza	19	5,7	5,7	66,8
	Ubicación	27	8,1	8,1	74,9
	Hospitalidad	35	10,5	10,5	85,3
	Todo	1	,3	,3	85,6
	No contesta	48	14,4	14,4	100,0
	Total	334	100,0	100,0	

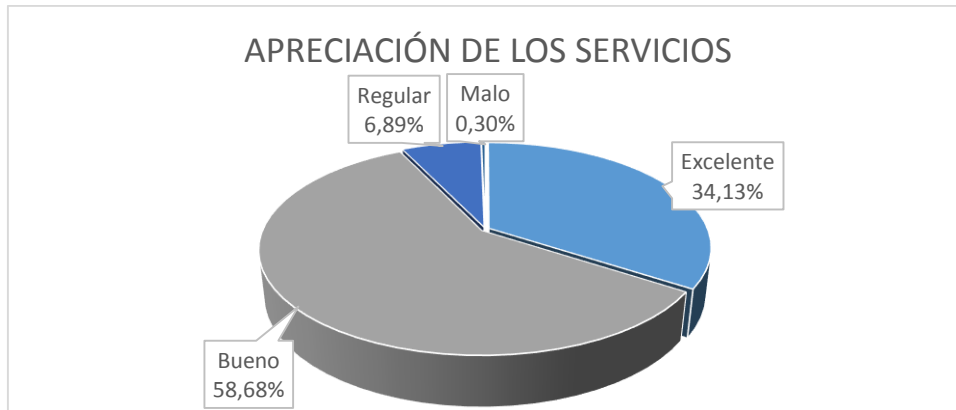


Según las encuestas realizadas, se evidencia que en un 24% los servicios del hotel son muy apreciados; el 15% consideran que las instalaciones son muy importantes; el 10% considera que la decoración es un elemento esencial; el 10% indica que la hospitalidad es un factor fundamental en el hotel; el 8% considera la ubicación un elemento clave del hotel; el 6% afirma que la limpieza en el hotel es trascendental; el 5% valora al hotel por sus equipos y 7% considera que la comodidad es muy importante, el 0.3% presente una conformidad total, mientras que el 0.3% no se presentó conformidad alguna y en el 14% no se obtuvo respuesta.

## 12) ¿Cómo le parecieron los servicios del hotel?

¿Cómo le parecieron los servicios del hotel?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	114	34,1	34,1	34,1
	Bueno	196	58,7	58,7	92,8
	Regular	23	6,9	6,9	99,7
	Malo	1	,3	,3	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



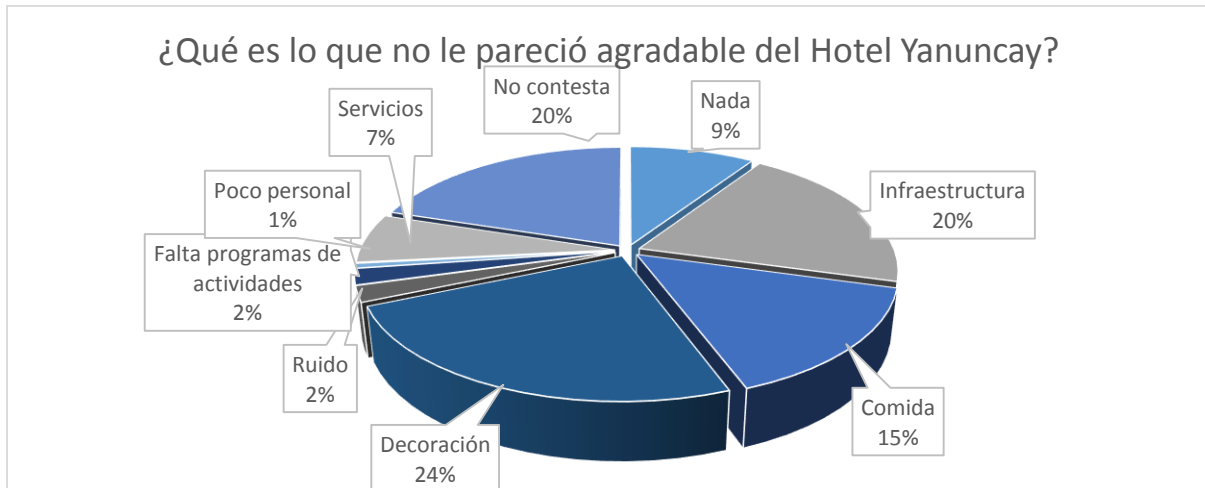
En la apreciación general de los servicios, los huéspedes indicaron que es Buena en un 56.68%, que es excelente en un 34.13%, que es regular el 6.89% y solo 0.30% que es Mala.

### 13) ¿Qué no le pareció agradable del Hotel Yanuncay?

**¿Qué es lo que no le pareció agradable del Hotel Yanuncay?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada	31	9,3	9,3	9,3
Infraestructura	67	20,1	20,1	29,3
Comida	50	15,0	15,0	44,3
Decoración	81	24,3	24,3	68,6
Ruido	7	2,1	2,1	70,7
Falta programas de actividades	7	2,1	2,1	72,8
Poco personal	2	,6	,6	73,4
Servicios	22	6,6	6,6	79,9
No contesta	67	20,1	20,1	100,0
Total	334	100,0	100,0	



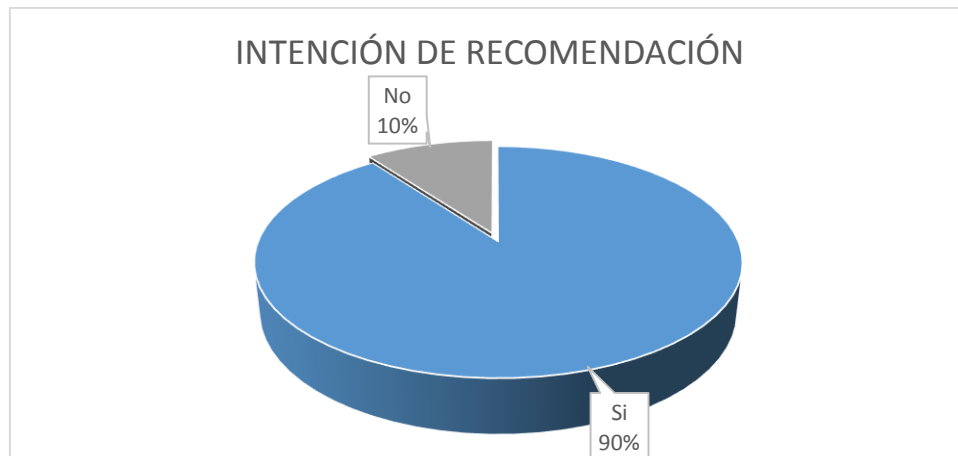


El estudio realizado a clientes del hotel, demostró que existen ciertos elementos que no son de agrado para los clientes, el 24% presentó inconvenientes con la decoración; el 15% sintió escases en las porciones de comida en los platos servidos en el restaurante; el 20% tuvieron problemas con los elementos de la infraestructura como iluminación, falta de parqueadero, desperfecto en los baños; 2% indicaron descontento por el ruido proveniente de la calle; el 7% indicaron una inconformismo en el servicio; el 1% indicó falta de actividades programadas en el hotel; y el 1% mostraron dificultades por falta de personal, el 9% presentó conformidad total y en el 20% no se registró respuesta alguna.

#### 14) ¿Recomendaría el Hotel a otras Personas?

¿Recomendaría el hotel a otras personas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	300	89,8	89,8	89,8
	No	34	10,2	10,2	100,0
	Total	334	100,0	100,0	



Se puede concluir que el Hotel Yanuncay tiene una aceptación y percepción aceptable por parte de la demanda ya que el 90% de los mismos están dispuestos a recomendar el Hotel a otras personas. El 10% restante no recomendará al hotel por motivos varios, como, por ejemplo: la comida que es muy poca, existen mejores ofertas en el mercado, por la decoración, etc.

#### **Anexo 12 Tipos de canales de comercialización del servicio hotelero.**

Existen 2 tipos de canales para la comercialización de un servicio hotelero (Largo, 2013):

- Canales directos: no existen intermediarios entre el cliente y el hotel, el cliente llega directamente a la recepción del hotel a pedir su reservación.
- Canales indirectos: existe por lo menos un intermediario entre el cliente y el hotel. Estos son las agencias de viajes tanto físicas como las que son a través de la web.



### **Anexo 13 Preguntas al Administrador Del Hotel Yanuncay Sobre Cadena De Valor**

- **DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

Se analiza: visión misión, cultura empresarial, participación del personal, motivación

1. ¿La empresa posee una visión, misión y una cultura empresarial explícitamente establecidas?
2. ¿Cómo se transmite la cultura de la empresa a los empleados?
3. El personal forma parte o tiene conocimientos acerca de la toma de decisiones, implementación de nuevos objetivos o cambios en la empresa
4. ¿Se realizan reuniones periódicas con el personal para evaluar el cumplimiento de los objetivos o realizar un seguimiento de las tareas?
5. ¿Existe algún tipo de incentivo o motivación del personal?
6. ¿Se realizan capacitaciones para el personal?

- **ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA**

Se analiza: estructura interna, departamentalización, innovaciones y sistemas

1. ¿Existe algún organigrama establecido?
2. ¿Posee manuales de procesos?
3. ¿Considera que serían útiles?
4. ¿Han incorporado algún tipo de innovación tecnológica, ya sea sistemas de reservas, contables, control de insumos, etc.?
5. ¿Posee una base de datos de sus clientes? ¿En qué consiste?



- **INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE**

Analiza: instalaciones, infraestructura, ambiente

1. ¿Qué cambios o modificaciones realizaron en la empresa o prestación de servicio en el último tiempo para adaptarse a los cambios o dinámica del mercado?
2. ¿Qué cambios le gustaría realizar?

- **ABASTECIMIENTO**

Analiza: servicios propios, terceros, calidad de insumos

1. ¿Qué servicios o actividades dentro del hotel son propias y cuales se terciarizan?
2. ¿Considera que la tercerización es beneficiosa? ¿Por qué?
3. ¿Cómo evalúa los servicios terciarizados?

- **MARKETING Y VENTAS**

Analiza: promoción y publicidad

1. ¿Cuáles son los principales medios de promoción/publicidad que utiliza para hacer conocer su oferta en el mercado?
2. ¿Por qué utiliza estos medios?
3. ¿Qué importancia tienen para su empresa las acciones promoción del hotel?



- PERSONAL DE CONTACTO

Analiza: Características, conocimientos, habilidades del personal

1. ¿Cuáles son las principales características que debe tener en su hotel el personal que está en contacto con el cliente (repcionista, mucamas, mozos del restaurante, etc.)?
2. ¿Cómo transmite y evalúa estas características en los empleados?

- SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES

Analiza: equipamientos, recurso humanos

1. ¿Cuáles son los principales elementos que conforman la infraestructura, los equipamientos, el soporte físico del hotel, que el cliente valora y que define también la calidad del servicio y la satisfacción de las expectativas del cliente?
2. ¿Qué tipo de conocimiento o habilidad considera necesaria dentro del staff del hotel para mejorar el servicio al cliente?

- PRESTACIÓN

Satisfacción de las necesidades del cliente

1. ¿Cuáles son los principales aspectos que el cliente destaca del servicio que le ofrece?
2. ¿Cuáles debería mejores?
3. ¿Cómo evalúa la calidad del servicio?



- CLIENTE

Analiza: satisfacción de las expectativas del cliente

1. ¿Posee una base de datos de los clientes?
2. ¿Existen estrategias para fidelizar al cliente? ¿Cuáles?

- OTROS CLIENTES

Analiza: Segmentos de mercado

1. ¿Tienen identificados diferentes segmentos de clientes? ¿Cuáles?
2. ¿Existen servicios diferenciados para cada tipo de segmento?
3. ¿Los considera necesarios? ¿Por qué?

- COMPETITIVIDAD

Analiza: costos/beneficios y proyección

1. ¿Está conforme con la relación costo/beneficios que posee?
2. ¿Cómo cree que puede mejorar la competitividad de la empresa?
3. ¿Cree que el modelo de cadena de valor es una herramienta útil?



### **Anexo 14 Entrevista Al Administrador Del Hotel Yanuncay Sobre Cadena De Valor**

La entrevista al administrador del Hotel Yanuncay el Ing. Jose Luis Correa sobre la cadena de valor que maneja el hotel se obtiene la siguiente información:

#### **DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

Contando con 15 años de funcionamiento, el hotel cuenta con una visión y misión claramente establecida, las cuales han sido difundidas mediante charlas de capacitación; al no presentarse cambios en decisiones en la empresa, no ha sido necesaria la participación de empleados para estas acciones.

Las capacitaciones son fundamentales en el hotel, orientadas al uso y manejo de las cerraduras magnéticas y sobre atención al cliente; son impartidas de acuerdo a un cronograma por el administrador, contando también con las charlas que ofrece la Fundación de Turismo para Cuenca y el Ministerio de Turismo.

*“A parte de nuestra capacitación el personal recibe charlas de parte de la Fundación de Turismo y muy poco por el Ministerio de Turismo, recibiendo certificados a nivel de bachillerato”*(Correa, 2017)

El administrador al estar en contacto diariamente con los empleados, está al tanto de sus problemas e inquietudes, quién las atiende y da una pronta solución; por esta razón no se ha tenido la necesidad de reuniones periódicas para realizar la medición de control y evaluación del los empleados. El hotel dispone de un ambiente laboral bueno, surgiendo rara vez inconvenientes entre el personal.



## ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLÓGICA

Dispone de un organigrama establecido, facilitando la asignación de tareas y responsabilidades. Posee manuales de procesos, los cuales son considerado de gran importancia, faclitando las actividades de los empleados. Consta con un sistema de reservas digital, que facilita el proceso de registro, check out y facturación; complementariamente a este sistema, se le solicita al cliente llenar una tarjeta de registro. Gracias a este sistema el hotel posee una base de datos de sus clientes, para futuras referencias.

## INFRAESTRUCTURTA Y AMBIENTE DEL HOTEL

Se considera una ventaja la ubicación de hotel, por cuanto los clientes lo prefieren por su cercanía y facil acceso a distintos puentos de interés. Otro aspecto de agrado para los clientes es que el hotel es espacioso y sus habitaciones se presentan limpias y elegentemente decoradas.

El hotel realiza mantenimiento preventivo el cual asegura el correcto funcionamiento de los equipos.

*“Se realiza mantenimientos mediante cronogramas a: calefones y cocina cada 4 meses; lavadora y secadora cada 5 meses y refrigeradora 1 ves al año; el mantenimiento del ascensor es relizado por la empresa COHECO anualmente”.* (Correa, 2017)

En cuanto a innovaciones se implementó un sistema de distribuciín de agua caliente por medio de caldera la cual ayuda en al reducción de costos; cuenta con un sistema de cerraduras magnéticas en todas la habitaciones incrementando la seguridad de estas. Se realizó cambios en las tuberías, duchas y en el menaje del hotel. El hotel fue construido para brindar el servicio de alojamiento; constando con habitaciones amplias y elegantes





## ABASTECIMIENTO

Las compras de insumos se realizan dependiendo de la cantidad de huéspedes; contando con varios proveedores de entre los cuales se elije al proveedor más económico y que no varíe los precios; la recepción de los insumos se la realiza mediante un horario, en donde el insumo se controla visualmente y por el registro de la fecha de caducidad.

*“Dependiendo de la cantidad de huéspedes que se tenga en el mes, a mayor huéspedes mayor el pedido, dependiendo de la temporada”*(Correa, 2017)

## MARKETING Y VENTAS

El principal medio de publicidad es el internet; ya que este es el más económico y el de mayor impacto. El marketing de redes sociales es manejado por la empresa Kuno Estudios, promocionando al hotel en Facebook e Instagram, a la vez esta empresa administra un community manager, que junto a los motores de búsqueda Booking y Expedia promocionan los servicios del hotel.

Cuentan con una vocero en Guayaquil, el cual visita ferias y empresas ofreciendo los servicios del hotel.

*“Generalmente las promociones se realizan el fin de semana, porque baja la ocupación, se dan tarifas con descuento a familias grandes”* (Correa, 2017)

Mantiene contratos publicitarios en medios televisivos como RTU, y de radial como Radio Génesis; siendo los medios radiales preferidos ya que ciertos servicios como el salón de eventos, son principalmente usados por clientes locales.

*“Es importante con un medio radial, posecionar al hotel, porque recomiendan a sus familiares”*(Correa, 2017)



## PERSONAL DE CONTACTO

El reclutamiento de empleados se realiza mediante la prensa, donde se seleccionan a cinco candidatos idóneos.

*“Generalmete se publica en el periódico, muy rara ves se acepta recomendados”*(Correa, 2017)

En base al manual de contratación se realiza la evaluación y selección de empleados, teneindo en cuenta que el preseleccionado debe poseer conocimientos de facturación y sistemas informáticos. No se utiliza bolsas de trabajo ya que generalmente los postulantes en ese sistema son estudiantes y el hotel necesita empleados a tiempo completo. En cuanto al idioma el hotel dispones de una persona que habla inglés para aquellos clientes que lo requieran.

*“Rara ves viene una persona extranjera, pero igual sabe hablar inglés”*(Correa, 2017)

Lo empleados cuentan con 3 a 4 años de experiencia laboral en promedio; demostrando carisma, amabilidad y una vocación en servicio al cliente.

## SOPORTE Y HABILIDADES

El hotel es preferido por los clientes gracias al tipo de limpieza que se practica en el establecimiento; su amplitud y servicio brindado.

*“... básicamente lo que más le atrae (al cliente) es la limpieza del hotel”*(Correa, 2017)

La comodidad del cliente es el principal objetivo del hotel, por tal motivo sus instalaciones están dotadas de: servicion de internet wifi, televisores pantalla plana, canales por cable, una terraza y varios servicios complementarios; cuenta con un ascensor que facilita la movilidad de aquellos clientes que posean algun tipo de invalidéz.



## PRESTACIONES

Siendo la limpieza una de las principales características de preferencia de los clientes; el hotel realiza estas tareas minuciosamente, procurando no dejar ninguna evidencia de huéspedes anteriores en las habitaciones. Debido a la experiencia con la que cuentan los empleados, es posible intuir los gustos y preferencias de ciertos clientes, facilitando el proceso de check in.

*“Ingresa el huésped, se le saluda, se solicita el tipo de habitación que desea, se le da el precio, si acepta se le pide que llene la tarjeta de registro donde están los datos del cliente y cuando va hacer el check out y se lo dirige a su habitación”* (Correa, 2017) .

Para garantizar la comodidad de los clientes el hotel cuenta con los servicios de sauna, hidromasaje y gimnasio.

## CLIENTES

Para determinar el nivel de satisfacción de los clientes, el hotel realizan encuestas, las cuales brindan información para mejorar el servicio brindado. Para la fidelización del cliente se cuentan con estrategias como: cortesías, descuentos y brindar mejores habitaciones.

## OTROS CLIENTES

Se identifica dos segmentos de clientes para el hotel siendo estos: corporativo y turista; para los cuales pueden acceder a diferentes como:

TARIFA	SERVICIOS
Corporativo	Alojamiento, desayuno e impuestos
Tarifa Rack	Alojamiento, desayuno, impuestos, derecho a sauna, hidromasaje y gimnasio

**Elaborado por:** Autores



**Anexo 15 Eslabones de Cadena de Valor Hotel Yanuncay**

CATEGORÍA	GENERADOR DE VALOR	DETALLE
<p><b>DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	<p>TIPO DE EMPRESA</p>	<p>El Hotel Yanuncay, es una empresa privada desde su origen, contando con 15 años de funcionamiento, posee una visión, misión y cultura organizacional perfectamente establecidas.</p>
	<p>VINCULACIÓN CON LA FUNDACIÓN TURISMO PARA CUENCA Y EL MINISTERIO DE TURISMO</p>	<p>Mediante estas dos entidades, el hotel accede a capacitaciones para sus empleados, incrementando las habilidades de estos.</p>
	<p>CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</p>	<p>Un empleado capacitado contribuye en brindar un servicio de calidad, es por esto que el Hotel realiza charlas de capacitación cada 3-4 meses impartidas por el Administrador</p>



	RELACIONES CON EL PERSONAL	La comunicación es necesaria en la realización de cualquier actividad, el Administrador se mantiene en diálogo constante con los empleados, atendiendo sus dudas e inquietudes
	AMBIENTE LABORAL	Cuenta ambiente laboral es autoritario-benevolente; cualquier conflicto se lo hace saber al administrador; quien busca una solución idónea para el problema
<b>ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLÓGICA</b>	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	El hotel cuenta con un organigrama facilitando el reparto de tareas y responsabilidades
	PROCEDIMIENTOS EN EL HOTEL	Los empleados cuentan con manuales de procesos, con los cuales disminuye los errores e incrementa la efectividad del servicio
	UTILIZACIÓN DE SISTEMAS COMPUTARIZADOS	Cuenta con un sistema informático para registrar a los clientes, facilitando el proceso de Check In/ Out y el de facturación
	REGISTROS	El hotel posee una base de datos de sus clientes como: dirección, teléfono, correo electrónico; posibilitando evaluar la frecuencia de visita de los clientes, estos registros son escritos y digitales; tomando en cuenta que estos últimos no han sido actualizados en los últimos años
<b>INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE DEL HOTEL</b>	MANTENIMIENTO	El Hotel realiza mantenimiento preventivo según un cronograma preestablecido de: calefones y cocina cada 4 meses; lavadora y secadora cada 5 meses; refrigeradoras 1 vez al año; de ascensor anualmente mediante la empresa COHECO S.A.



	RENOVACIONES	Para garantizar el confort de los clientes el hotel ha realizado renovaciones en duchas, tuberías y menaje.
	HABITACIONES	De acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias del cliente se cuenta con habitaciones amplias y elegantemente decoradas pudiendo elegir desde habitaciones simples hasta suites
<b>ABASTECIMIENTO</b>	PARQUEADERO	Cuenta con parqueadero propio para sus clientes
	INSUMOS	La calidad del servicio cuenta estrechamente con la calidad de los insumos que se consiguen; es por tal razón que se cuenta con varios proveedores rigurosamente calificados
	HORARIOS	El abastecimiento de insumos y mercaderías se lo realiza en un día y hora especificada
	SUPERVISIÓN	La supervisión de los insumos se lo realiza por dos vías: visual y registro de fecha de caducidad.
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	ANÁLISIS DE TARIFAS PUBLICITARIAS	El alto costo en tarifas publicitarias televisivas; las convierte en un medio de poco uso, es por tal motivo que se prefieren medios radiales y redes sociales



	<p>APLICACIÓN DE PUBLICIDAD CON EMPRESAS</p>	<p>Se realiza publicidad radial como es Radio Génesis, con la cual se trata de posicionar al hotel; se mantiene contratos publicitarios con RTU y Canela TV; a la vez se realiza publicidad mediante flyers y trípticos</p>
	<p>PUBLICIDAD EN INTERNET</p>	<p>Al ser un medio masivo y de bajo costo, el hotel contrata los servicios de la empresa Kuno Estudio, quien es la encargada de llevar la publicidad en Facebook e Instagram; también se promociona mediante los servidores Booking y Expedia</p>
	<p>RECOMENDACIÓN BOCA A BOCA</p>	<p>Cuenta con un gestor; el cual promociona los servicios del hotel en: empresas, eventos públicos y a personas en general</p>
<p><b>PERSONAL DE CONTACTO</b></p>	<p>HABILIDAD DE SERVICIO</p>	<p>El personal cuenta con vocación, capacitado en atención al cliente y servicios hoteleros y turísticos, posee habilidades de carisma y elocuencia</p>
	<p>RECLUTAMIENTO</p>	<p>Al requerir de personal se realiza publicaciones en diarios locales, luego se selecciona 5 postulantes de acuerdo al perfil requerido, con el fin de seleccionar al personal más adecuado</p>
	<p>NIVEL DE ESTUDIOS</p>	<p>El personal debe tener conocimientos básicos en facturación, atención al cliente, y uso de paquetes informáticos.</p>



	EXPERIENCIA	Al seleccionar personal se prefiere aquellos que cuenten con 2-3 años de experiencia en el servicio, ya que estos son los representantes del hotel y responsables de la calidad del servicio
	IDIOMAS	El personal de recepción habla con fluidez el idioma inglés, el resto cuenta con un control básico de inglés, ya que es requerimiento para el área de servicio turístico
	ROTACIÓN DEL PERSONAL	Para reducir gastos en capacitación y formación, se evita el cambio continuo del personal, contando con menos del 12% de rotación se garantiza la calidad del servicio
<b>SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES</b>	COMODIDAD DEL CLIENTE	En búsqueda del confort del cliente el hotel cuenta con una terraza; habitaciones espaciosas, gimnasio, ascensor, cerraduras magnéticas, salón de eventos, lavandería, cuarto de hidromasaje, sauna y business center
	GENERACIÓN DE AMBIENTE CÓMODO	La percepción del cliente es fundamental, es por tal motivo que se enfatiza los procesos de limpieza, desinfección y decoración
<b>PRESTACIÓN</b>	UBICACIÓN	La ubicación es un aspecto de gran valor para los clientes, el hotel cuenta con una ventaja ya que está ubicado cerca del centro histórico de Cuenca, facilitado el acceso a diversos puntos de interés como: bancos, plazas, museos, etc.
	CONOCIMIENTO DEL PERFIL DEL CLIENTE	El conocimiento previo del perfil del cliente, facilita al personal atender sus necesidades; así como sugerir servicios o actividades que despierten su interés
	ATENCIÓN AL CLIENTE	Principal elemento generador de valor, se enfatizado en brindar a la clientela un servicio con respeto, cordialidad y amabilidad





	ATENCIÓN A LOS DETALLES	Se presta especial atención en los detalles que solicita el cliente, para maximizar la satisfacción de su estadía, y poder personalizar el servicio
	GARANTIZAR LA COMODIDAD	El hotel asegura el confort de sus clientes brindando servicios de saunas, hidromasaje y gimnasio
	LIMPIEZA	La limpieza es un elemento clave en el hotel; se la realiza bajo un cronograma teniendo especial cuidado de no dejar evidencias de huéspedes anteriores al preparar la habitación para el nuevo cliente.
	INTERNET	Los clientes pueden contar con internet en todas las áreas del hotel; adicionalmente para los clientes corporativos se realizó una adecuación al ancho de banda, para que la velocidad de navegación sea más rápida
CLIENTES	ENCUESTAS	El hotel realiza encuestas escritas, con las cuales mide la satisfacción de sus clientes al momento de que estos realicen el Check Out. Tomando en cuenta que debido a la reducción de personal esta práctica ha sido pospuesta
	CONTACTO CON EL CLIENTE	Conocer los gustos y necesidades del cliente es fundamental, por tal motivo, a más de las encuestas, cuenta con: recepción, oficina administrativa, teléfono, web e email; donde se atienden quejas, inquietudes y acoger sugerencia
OTROS CLIENTES	SEGMENTACIÓN	Se cuenta con dos principales targets de clientes: el corporativo y el turista; a los que se le brinda tarifas de acuerdo a sus necesidades

**Fuente:** Cadena de Valor como Generadora de Ventajas Competitivas en los Hoteles 3 Estrellas de la Ciudad de Neuquén (Gisele, 2013).

**Elaborado por:** Autores

**Anexo 16 Actores dentro de la Cadena de Valor del “Hotel Yanuncay”**

ACTORES DIRECTOS	
DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Administrador	Persona encargada de planificar objetivos y estrategias; analizar y evaluar resultados; resguardar la seguridad y mantenimiento del establecimiento; persona que actúa ante emergencias, responsable del correcto uso de recursos y bienes del hotel
Ama de Llaves	Es quién planifica el trabajo en su departamento, organiza y supervisa el trabajo de su equipo, asegurar la satisfacción del cliente; responde de la correcta utilización de bienes e información para el beneficio de la empresa
Recepcionista	Registra el ingreso y salida de los clientes, controla el acceso a las habitaciones, coordina el trabajo entre empleados, vínculo entre los clientes y el personal; controla la seguridad y privacidad de clientes y el establecimiento
Botones	Persona encargada de instalar al cliente en la habitación; asiste al cliente orientándolo y atendiendo sus necesidades; ayuda con el equipaje en la salida del cliente

**Fuente:** (Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay", 2015)

**Elaborado por:** Autores

ACTORES INDIRECTOS	
DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Asociación hotelera de Cuenca	Institución que vela por el desarrollo y promoción de la Ciudad de Cuenca como destino turístico
Ministerio de Turismo	Entidad regulatoria, controla, planifica y gestiona el turismo en Ecuador
Empresa Kuno	Empresa cuya colaboración es la diseñar campañas publicitarias, crear estrategias de marketing por medio del internet
RTU	Medio televisivo que se usa para comunicar y promocionar al Hotel.
Canela Tv	
Radio Génesis	Empresa que propaga y transmite por medio de lenguaje auditivo, noticias, información, promociones y entretenimiento; con el fin de servir a la sociedad
Proveedores	Empresas de suministros varios quienes, por sus cualidades de tarifa, responsabilidad, puntualidad, formas de pago, promoción y calidad de productos son utilizados por el hotel
Empresa de Limpieza y Mantenimiento	Empresas que brindan su servicio de calidad, rápido y eficiente por el cual el hotel mantiene su estándar de servicio

**Fuente:** (Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay", 2015)

**Elaborado por:** Autores



**Anexo 17 Proveedores del “Hotel Yanuncay”**

PROVEEDOR	MATERIAL O SERVICIO	DIRECCIÓN	CONDICIONES DE PAGO	TIEMPO DE ENTREGA
Uzhca Parapi María	Verduras	Isabela Católica 10-20 y Av. 12 de Octubre	Crédito 1 mes	1 día
Austro Gas	Gas	Panamericana Norte km 13.3	Crédito 1 mes	1 semana
Yema Dorada	Huevos	Vargas Machuca 13-89 y Pío Bravo	Crédito 1 mes	1/2 día
Dos Chorreras	Trucha	Vía al Cajas	Crédito 1 mes	1 día
Ortíz y Jácome	Galletas, Conservas, Durazno	Av. De las Américas y Juan Larrea	Crédito 1 mes	1 día
Gasgua	Agua	km 1/2 Emilio Romero y Av. Juan Tanca	Crédito 1 mes	1 semana
Pronaca	Pollo, Hamburguesas		Crédito 15 días	1 día
Delicato	Carne, Embutidos			1 día
Antojitos	Pan	Mariscal Lamar		1/2 día
Carlos Gavilánez	Mariscos	Mdo. 10 de Agosto	Crédito 2 semanas	1 día
Arca Ecuador	Colas		No Crédito	1 día
Megalimpio	Limpieza		Crédito 15 días	1 día
Floristería	Flores		Crédito 15 días	1/2 día

**Fuente:** (Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay", 2015)

**Elaborado por:** Autores



**Anexo 18 Perfil de Puestos**

CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	FORMACIÓN/EXPERIENCIA
Gerente General	Persona encargada de representar legal y jurídica al hotel; responsable de administrar los recursos con los que dispone el hotel (económicos, humanos, materiales, etc). Tomará decisiones lógicas y acertadas, con las cuales sean la consecución de los objetivos y supervivencia de la empresa	Elección de comités	Formación en Gestión y Administración Hotelera
		Elección de Responsables Operacionales	
		Ejecución e implantación de políticas y normas que permitan el correcto funcionamiento de la empresa	Título de Tercer Nivel en Administración Hotelera o Administración de Empresas
		Velar por el uso adecuado de los recursos de la empresa; los gastos que se efectúan y la consecución de las ventas	<b>EXPERIENCIA</b>
		Determina la estrategia de marketing, ventas y procesos eficaces	Experiencia de 1 año en cargos afines
			Manejo de Personal, Clientela, Finanzas
CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	FORMACIÓN/EXPERIENCIA
Administrador	Analiza y evalúa los resultados obtenidos de los:	Administra y optimiza los recursos con los que dispone el hotel	Título de Tercer Nivel en Administración Hotelera o Administración de Empresas
	Objetivos estratégicos implementados.	Determina la política de precios	Conocimiento en procesos administrativos y contables en hotelería.



	Controla los costos generados en la actividad comercial.	Supervisa la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.	Conocimientos de herramientas de motivación, dirección y mejora continua
	Analiza proyecciones financieras, productivas y rentables.	Desarrolla cronogramas de actividades y responsabilidades.	Manejo de técnicas de negociación
	Analiza informes contables y patrimoniales.	Investiga y examina las nuevas tendencias del mercado.	<b>EXPERIENCIA</b>
	Supervisa el uso, cuida y mantiene los activos, infraestructura y equipos de la empresa	Promueve las ventas, identificando nuevos segmentos de mercado, servicios y productos.	Mínimo 1 año en cargos similares.
	Analiza la participación del hotel en el mercado, índice de ocupación del hotel, flujo de venta de servicio y productos.	Supervisa, controla, dirige, motiva y orienta al personal.	Conocimiento en maquinaria, equipos y software de gestión hotelera.
<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>FORMACIÓN/EXPERIENCIA</b>
Recepcionista	Atiende las demandas del cliente (búsqueda de taxi, renta de vehículos, centros comerciales, museos, entidades financieras, etc)	Establecer prioridades en atención a peticiones especiales.	Título de Tercer Nivel
	Soluciona problemas en: reservas, exceso de reserva, pagos y descuentos, reclamos de clientes, comportamientos del cliente y usos de la infraestructura.	Programa la llegada y salida de clientes.	Conocimiento en procesos organizacionales, planificación y cronogramas de turnos, trabajo, tiempos y calidad de servicio.
	Provee un servicio especializado a clientes o grupos de importancia (VIP).	Planifica acciones para temporadas y eventos.	Conocimiento de herramientas en liderazgo, coordinación y motivación del personal.



	Identificar el motivo de un reclamo o insatisfacción del cliente proporcionado una solución alternativa.	Controla estándares de tiempo y calidad del servicio.	Conocimiento de etiqueta y protocolo; técnicas en manejo de conflictos; conciliación de ventas, servicio al cliente y habilidad de redacción y expresión
	Supervisa el servicio entregado.	Delega responsabilidades al personal.	<b>EXPERIENCIA</b>
	Supervisa la apariencia y conducta del personal.	Indica al personal sobre atenciones especiales, privacidad, seguridad de clientes.	Al menos 1 año en cargos similares.  Conocimiento de paquetes informáticos (Excel, Word).
	Proporciona soluciones a conflictos del personal.	Realiza seguimiento al desempeño del personal	Conocimiento de transacciones monetarias y formas de pago.
	Emite las facturas de hospedaje, servicios complementarios, restaurante.	Control de inventario y revisión de productos.	Manejo de computador, impresora, central telefónica, tarifado, máquina de tarjetas de crédito.
CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	FORMACIÓN
Chef Cocina	Determinar el menú; creando o adaptando recetas, tomado en consideración las sugerencias del equipo de trabajo.	Planificar, controlar y supervisar las acciones y desempeño del equipo de trabajo en la cocina.	Título de Tercer Nivel.



	Definir la apariencia, textura, temperatura, sabor, variedad, materia prima, capacidad, productividad, porciones, acompañados y precios de los platillos.	Gestionar eficazmente desperdicios, manipulación de alimentos, uso de equipos y mantenimiento de los mismos.	Conocimiento en la elaboración de presupuestos, contar con principios de gestión alimentaria, administración de bebidas, primeros auxilios.
	Recepción de mercadería y control de su calidad.	Crear cronogramas de trabajo en la cocina.	<b>EXPERIENCIA</b>
	Selección, capacitar y supervisar al personal de cocina.	Verificar el nivel de existencia óptimo de perecibles y abastecimiento de los mismos.	Al menos 1 año en cargos similares.
	Gestionar y atender peticiones y reclamos de clientes		Uso de equipos de cocina, termómetros y utensilios especiales de cocina.
<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>FORMACIÓN</b>
Cocinero	Conjuntamente con el Chef, controlar las existencias y supervisa el consumo de materiales en la cocina.	Verificar la calidad y la idoneidad de los alimentos y productos de cámara fría.	Bachiller.
	Asistir al chef de cocina en la elaboración de platillos acatando sus órdenes.	Controlar y evitar desperdicios.	Conocimiento básico en mantenimiento de inventarios, técnicas de manipulación y mantenimiento de perecibles.



	Efectuar preparar y elaboración de comestibles (cortes, picar, tornear, filetear, moldeado de verduras y legumbres, marinar, licuar, deshuesar, etc.)	Controlar la higiene y seguridad de maquinarias y del personal de trabajo en la cocina.	Conocimiento en la preparación y montaje de platillos.  Uso de maquinaria de cocina.  Primeros auxilios.
	Realizar la cocción de alimentos (asar, freír, saltear, estofar, guisar, gratinar, etc.)	Mantener el área de trabajo limpia, segura y libre de contaminantes.	<b>EXPERIENCIA</b>
	Preparar ensaladas acompañados.	Orientar en el trabajo a los ayudantes camareros y demás en la cocina.	Al menos 1 año en cargos similares.  Uso de microondas, horno, cocina, plancha, freidora, cámara frigorífica, refrigerador, batidora y demás implementos de cocina.
	Monta y preparar platillos.		
<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>FORMACIÓN</b>
Mesero	Recibe y acomoda al cliente en una mesa, muestra el menú y sugiera platillos según: disponibilidad, composición, cantidad, anota el pedido e informa el tiempo de preparación del platillo.	Acomodar las mesas, mueblería, vajilla, cristalería, cubertería y menaje del restaurante.	Bachiller.  Conocimiento de etiqueta y protocolo.
	Atender las mesas de clientes, suministros bebidas, vajillas, cubiertos y utensilios; montar la mesa de acuerdo al protocolo especificado.	Determina la mesa adecuada para el cliente según el gusto, preferencia del mismo y de acuerdo a disponibilidad y reservas.	Conocimiento sobre tipos de servicio de mesas, técnicas de servir bebidas, licores, vinos y primeros auxilios.





	Retirar de la mesa los utensilios que no estén en uso.	Supervisar la idoneidad e higiene de platillos preparados, mantelería, cubiertos y del área del restaurante.	<b>EXPERIENCIA</b>
	Al ser el nexo entre clientes y la cocina, resuelve problemas, inquietudes y necesidades del cliente.	Garantiza la satisfacción del cliente, anticipándose a sus expectativas y solicitudes, soluciona reclamos.	Al menos 1 año en cargos similares. Conocimiento en uso de computador manejo de vajilla, cristalería, cubertería y menaje.
	Solicita al cajero la cuenta, verifica el consumo, explica cualquier inquietud al cliente sobre la factura, acuerda formas de pago, recibe el pago del cliente.	Cuida de la presencia del restaurante u del personal.	Acomodo de mesas, mueblería y mantelería.
<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>FORMACIÓN</b>
Camarero de Piso	Acomoda la habitación del cliente, limpieza integral de la habitación, instalación de camas extrae.	Mantener la habitación dispuesta para el uso del cliente.	Bachiller Conocimiento en técnicas de limpieza, ordenamiento, instalación de equipos, montaje de camas y servicios de hotelería.
	Recepción de pedidos por parte del cliente y coordina entregas de los mismos.	Percepción y entrega de productos con prontitud, distinguiendo prioridades.	<b>EXPERIENCIA</b>
	Detalla y controla el estado de la habitación y coordina con recepción la disponibilidad de las mismas.  Determina el consumo de existencias y reabastece el minibar.	Garantizare la satisfacción del cliente, creando un ambiente cómodo; soluciona inconvenientes, quejas, reclamos, asegura la limpieza y presencia del personal y área de piso.	Al menos 1 año en cargos similares. Conocimiento de maquinaria (aspiradora, brillantadora, televisión, aire acondicionado). Manejo de mueblería y mantelería.



CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	FORMACIÓN
Ama de Llaves	Preparar cronogramas y coordinación del trabajo de: limpieza, arreglo, desinfección, lavado, cambio de mueblería y menaje de la habitación.	Mantener la disciplina, control y presencia del personal de piso.	Bachiller.  Conocimiento de herramientas presupuestarias, administrativas, cronogramas, tiempos y movimientos de trabajo, limpieza y aseo de habitaciones de servicio hotelero.
	Control de trabajo y establecimiento de estándares y detalles de calidad en el servicio entregado.	Crear un ambiente cómodo, cooperativo, comprometido con el servicio, orientar y motivar al personal.	
	Ordenar las habitaciones, retirar menaje no utilizado, tender camas, reponer toallas, cambiar sábanas, lencería; reabastecer minibar, enviar ropa a lavandería, recoger y registrar objetos olvidados.	Supervisar el desempeño y estándares de calidad en el trabajo del personal.	
	Asegurar la seguridad del cliente, notificar de personas extrañas a recepción, comunicar uso y comportamiento indebido de clientes de los equipos e instalaciones.	Orientar, capacitar, motivar y coordinar los procesos y entregar equipó e indumentaria de trabajo.	<b>EXPERIENCIA</b>
	Garantizarla confidencialidad sobre el cliente. Comunicar al cliente sobre servicios, productos, horarios y actividades que ofrece el hotel.	Mantener un stock óptimo de menaje, sábanas, bebidas del minibar, toallas y lencería de habitación	Al menos 1 año en puestos similar.  Conocimiento de computación, maquinaria de aseo y desinfección.



	Solucionar problemas e inquietud de los clientes.		
	Garantiza la satisfacción del cliente, crea un ambiente confortable, atiende solicitudes y recomendaciones del cliente, realiza tareas de limpieza sin crear disturbios e interrupciones al cliente.		
<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>FORMACIÓN</b>
Contador	Realizar y presentar oportunamente, estados financieros y contables verificados y depurados	Elaboración de informes contables oportunos.	Título de Tercer Nivel.  Conocimiento de herramientas contables, presupuesto, procedimientos operacionales, planificación y organización.
	Preparar informes financieros, declaraciones tributarias, aplicar tributos de ley como: retenciones en el IVA, fuente y renta; cumplir leyes tributarias vigentes.	Mantener información financiera, contable o tributaria, actualizada y verás.	Administración contable de establecimientos hoteleros.
	Elaborar anexos financieros y cualquier requerimiento legal, contable, tributario o financiero.	Colaborar en la ejecución de los planes propuestos para inversión y apoyo en la disminución del impacto ambiental, etc.	<b>EXPERIENCIA</b>



	Gestionar y coordinar el trámite de permisos y certificados necesarios para el funcionamiento del hotel.		Al menos 1 año en puestos similares.  Conocimiento de software contable, impresora, teléfono, herramientas de cálculo, formas de transacciones monetarias y formas de pago.
<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>FORMACIÓN</b>
Auxiliar Contable	Coordinar y servir de soporte para el contador en la ejecución de informes contables.	Proporcionar información e informes oportunos y verídicos.	Título de Tercer Nivel o estudiante de último ciclo de contabilidad o carreras afines.  Conocimiento de herramientas contables, presupuestarias.
	Elaborar informes, declaraciones tributarias y demás tributos concernientes en la gestión hotelera.	Elaborar declaraciones tributarias, llevar al día libros y kardex de existencias.	<b>EXPERIENCIA</b>
	Preparar informes legales, contables, necesarios para la información y registro estadístico, control y vigilancia a fin de cumplir requerimientos legales.		Conocimiento de software contable, impresora, teléfono, formas de transacciones monetarias y formas de pago.
<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>FORMACIÓN</b>
Encargado de Mantenimiento	Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y maquinaria del hotel.	Diagnosticar e identificar desperfectos en equipos y maquinaria del hotel.	Estudios Superiores en mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria hotelera.



	Reparación al detectar defectos eléctricos en: tomacorrientes, boquillas, lámparas, cambio de focos, fusibles, conexiones eléctricas.	Control y manejo de existencias y repuestos de equipos y maquinarias.	Métodos para la reparación de equipos y aparatos electricos, mecánicos, hidráulicos, etc.  Conocimiento en albañilería, carpintería, plomería, etc.
	Reparación de fallas hidráulicas en: tuberías, válvulas, llaves de paso, griferías, fugas de agua, etc.	Funcionamiento óptimo de la maquinaria del hotel (lavador, calefón, lavaplatos, etc).	<b>EXPERIENCIA</b>
	Reparación de desperfectos mecánicos en: cerraduras, puertas, ventanas, camas, muebles de habitación, aire acondicionado, equipos de limpieza.	Reparación a prontitud el equipo y maquinaria fuera de funcionamiento	Al menos 1 año en cargos similares.  Conocimiento básico de manómetros, multímetros, voltímetros, lectura de manuales de funcionamiento y mantenimiento de equipos y maquinarias.  Destreza en el uso de martillos, taladro y demás uso de herramientas.
	Reparación y mantenimiento de pisos, paredes, revestimientos, techos, fachada del edificio, jardines y rótulos		

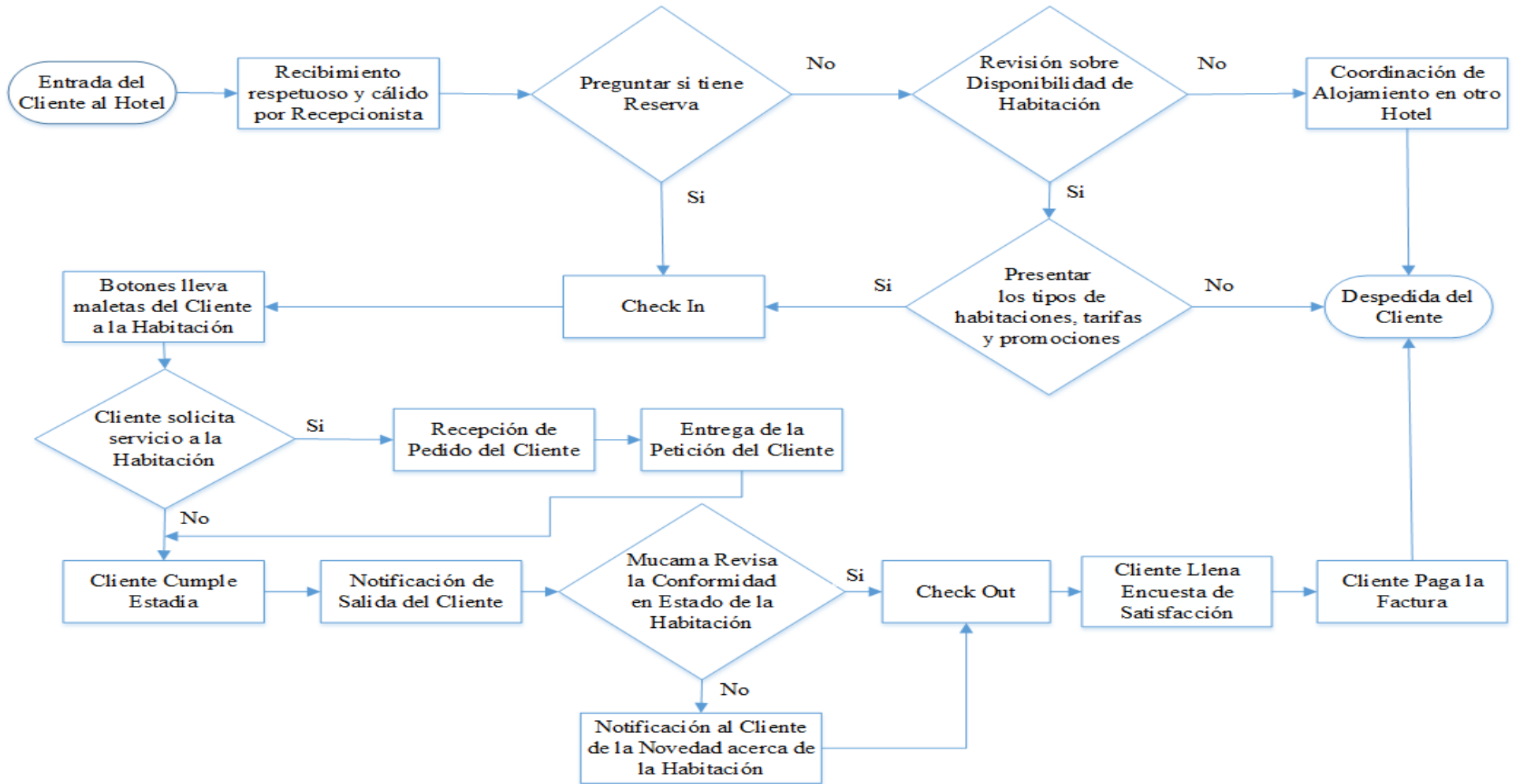
**Fuente:** (Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay", 2015)

**Elaborado por:** Autores

**SARA CÁRCAMO L.  
 RENÉ GUERRERO N.**



Anexo 19 Flujo de Proceso de Servicio de Hospedaje



Fuente: (Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay", 2015)

Elaborado por: Autores

SARA CÁRCAMO L.  
 RENÉ GUERRERO N.



## Anexo 20 Requisitos para establecimiento de nuevos hoteles

Requisitos para establecimiento de hoteles nuevos	Solicitud para permiso de funcionamiento
	Planilla de inspeccion
	Copia RUC del establecimiento
	Copias de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Minsiterio de Salud (tiene validez por 1 año)
	Copia de la Licencia Anual de Funcionamiento, otorgada por el ministerio de turismo.
	Permiso de bomberos

**Fuente:** (Ministerio de Salud Publica, 2012)

**Elaborado por:** Autores

## Anexo 21 Carta del Menú del Restaurante-Bar

A continuación, se detallará los productos ofertados en el restaurante y bar del hotel:

<i>Una joya de Cuenca</i>			HOTEL <b>YANUNCAY</b> <i>Una joya de Cuenca</i>
<b>ENTRADAS</b>			
• Ensalada Yanuncay	4,50		
<i>(Lechuga, cebolla, tomate, pepinillo, pimentón, jamón, queso, carne)</i>			
• Ensalada del Chef	5,00		
<i>(pepinillo, pimiento, tomate, champiñones, palmitos, aceitunas, Mayonesa, jamón, queso, pollo)</i>			
• Ensalada de Pollo	4,50		
<i>(papas, pollo, lechuga, cebolla, pimentón, mayonesa)</i>			
• Ensalada Quiteña	5,00		
<i>(Aguacate, lechuga, jamón, choclo, tomate, queso en vinagreta o mayonesa)</i>			
• Coctel de Camarones	4,50		
• Ceviche de Camarón, Corvina, Mixtos	6,50 / 7,50		
• Aguacate relleno con Camarón	4,50		
<b>SOPAS</b>			
• Sopa de Cebolla	4,00		
• Sopa de Pollo	4,00		
• Locro Típico Pautero	4,00		
• Crema al Gusto	4,00		
• Aguado de Pollo	4,00		
<b>FUERTES DE RES</b>			
• Especial de la Casa	8,50		
<i>(Carne, pollo, chuleta, chorizo, mote pillo, papa en salsa de queso)</i>			
• Filet Mignon	7,00		
<i>(Filet enrollado de tocino en salsa de champiñones)</i>			
• Churrasco Criollo	7,00		
<i>(Arroz, bistec de carne, papas fritas, ensalada, aguacate, huevo frito)</i>			
• Churrasco Argentino	7,00		
<i>(Lomo a la plancha, arroz, papas fritas, menestra, aguacate, huevo frito, rodaja de tomate)</i>			
• Bistec de Carne	6,50		
• Vaguetier de Res en Salsa de Vino Tinto	7,50		
<i>(Filet de Res en salsa de Vino Tinto)</i>			
• Steak a la Pimienta	7,00		
<i>(Filet de Res en salsa de pimienta)</i>			
• Lomo a la Plancha con Menestra y Patacones	7,00		
• Lomo Apanado	7,00		
<i>(Ensalada fresca, papas fritas)</i>			
<b>FUERTE DE CERDO</b>			
• Chuleta BBQ	7,00		
<i>(Ensalada, papas fritas)</i>			
• Chuleta Hawaiana	7,00		
<i>(Dorazno, manzana, pilsa)</i>			
• Chuleta en salsa de Tamarindo	7,00		
<i>(Ensalada y papas al gusto)</i>			
Los precios no incluyen I.V.A.			
<a href="http://www.hotelyanuncay.com.ec">www.hotelyanuncay.com.ec</a> <span style="margin-left: 20px;"> HotelYanuncay</span> <span style="margin-left: 20px;"> @hotelyanuncay</span> <span style="margin-left: 20px;"> HotelYanuncay</span>			



Una joya de Cuenca



HOTEL  
VANUNCAY  
Una joya de Cuenca

## FUERTE DE CERDO

- Lomo de cerdo en Salsa al gusto 7,00  
*(Ensalada de legumbres, papas salteadas al tomillo)*
- Cerdo a la Plancha con Menestra y Patacón 7,00

## FUERTE DE POLLO


- Pollo al Curry 6,50  
*(Pollo en salsa al Curry, ensalada, papas fritas)*
- Pollo Apanado Ensalada y Papas Fritas 7,00
- Dados de Pollo con Champiñones 6,50  
*(Ensalada, papas fritas)*
- Pollo Gordon Bleu 7,50  
*(Pechuga rellena con queso y jamón bañada en salsa de tomate, ensalada cocida, papas)*
- Filet Migñon de Pollo 7,00  
*(Bañado en salsa de champiñones, ensalada, papas fritas)*
- Pollo a la Plancha 6,50  
*(Ensalada, papas fritas)*


## PESCADOS Y MARISCOS


- Corvina Normanda 7,50  
*(Corvina frita en salsa de camarón)*
- Corvina Apanada 7,50  
*(Ensalada fresca, papas fritas)*
- Corvina Hawaiana 7,50  
*(Morcena, dazaco, frutilla, pita)*
- Corvina a la Macho 8,00  
*(Salsa de camarón, almeja, mejillón, calamar, papas fritas, ensalada fresca)*
- Camarones Apanados 7,50  
*(Ensalada, papas fritas)*
- Camarones en Salsa Blanca 7,00  
*(Ensalada, papas al vapor)*
- Camarón al Ajillo 7,00  
*(Salteados en ajo y ají, ensalada, papas fritas)*
- Camarón Salteado 6,50  
*(Con cebolla, pimiento, zanahoria, crema de leche)*
- Mariscos al Ajillo 7,50  
*(Ensalada y papas fritas)*
- Trucha frita 7,00  
*(Ensalada, papas al vapor)*
- Trucha en salsa de almendras 7,00  
*(Ensalada y papas salteadas)*
- Mar y Tierra 8,50  
*(Filet de res en salsa, camarones salteados, arroz, papas, ensalada)*
- Estofado de Camarones 7,00  
*(Papas fritas, ensalada)*

Los precios no incluyen I.V.A.

[www.hotelyanuncay.com.ec](http://www.hotelyanuncay.com.ec)

 HotelYanuncay

 @hotelyanuncay

 HotelYanuncay

Una joya de Cuenca



HOTEL  
VANUNCAY  
Una joya de Cuenca

## PASTAS Y ARROCES

• Spaguetti Frutos del Mar	8,00
<i>(Spaguetti con camarón, almeja, mejillón, concha, calamar, corvina)</i>	
• Spaguetti a la carbonada	6,50
<i>(Spaguetti con tocino, champiñones y cebolla)</i>	
• Spaguetti con pollo	6,50
• Spaguetti con camarones	7,50
• Arroz con Camarones	7,00
• Arroz Marinero	8,00
<i>(Con toda clase de mariscos)</i>	
• Chaulafán	6,50
• Arroz con Pollo	6,50

## COMIDA RAPIDA

• Hamburguesa Yanuncay	4,50
<i>(Lechuga, tomate, champiñones, tocino, queso)</i>	
• Hamburguesa Clásica	4,00
<i>(Tomate, lechuga, queso, papas fritas)</i>	
• Steak Sandwich	4,00
<i>(Lechuga, tomate, carne a la plancha, queso, papas fritas)</i>	
• Sánduche de Pollo	4,00
<i>(Pollo a la plancha, lechuga, tomate, queso, papas fritas)</i>	
• Sánduche Mixto	2,00
<i>(Queso y Jamón)</i>	
• Sánduche de Queso o Jamón	1,50
• Salchipapas	2,50
• Porción de Papas	2,00

## BEBIDAS

• Capuchino	1,50
• Capuchino de Vainilla	1,50
• Mocachino	1,50
• Mocachino de Vainilla	2,00
• Café con leche	1,50
• Milo	1,50
• La lechera	1,25
• Tradicional	1,25
• Expreso	1,50
• Café Irlandés	2,50
• Batidos de Fruta	2,50
• Milk Shake	2,50
• Gaseosas	1,00
• Jugo Natural al Gusto	1,50
• Tinto o Agua Aromática	1,00
• Agua Mineral	1,25
• Agua Pura sin gas	1,00

Los precios no incluyen I.V.A.

*Una joya de Cuenca*



HOTEL  
VANUNCAY  
*Una joya de Cuenca*

## POSTRES

• Copa Yanuncay _____	4,50
<i>(Ensalada de frutas y helado)</i>	
• Duraznos con Crema _____	3,00
• Beach Melba _____	3,00
• Helado al Gusto _____	2,50
• Ensalada de Frutas _____	3,00
• Banana Split _____	3,00

## BAR

### Cocteles

• Coctel de la Casa _____	3,00
• Amaretto con Naranja _____	3,50
• Pisco Sour _____	4,50
• Tom Collin's _____	4,50
• Piña Colada _____	3,50
• Martini _____	5,00
• Manhattan _____	5,00
• Margarita _____	5,00
• Rosa _____	4,50
• Cuba Libre _____	3,50
• Daiquiri _____	3,00
• Sangría Jarra _____	12,00
• Vino hervido jarra _____	10,00
• Canelazo jarra _____	10,00

### Cremas

• Crema de Vainilla _____	3,50
• Amaretto _____	2,00
• Kalhúa _____	2,00

### Licores

• Botella de Whisky/Trago _____	35,00/4,00
• Botella de Vodka/Trago _____	30,00/3,50
• Botella de Ron/Trago _____	20,00/3,00
• Botella de Tequila/Trago _____	40,00/4,00

### Vinos

• Vino de la Casa/Copa _____	15,00/3,50
• Casillero del diablo _____	25,00/5,00
• Concha y Toro _____	20,00/4,00

### Cervezas

• Club Verde _____	2,00
• Pilsener _____	1,50
• Budweiser _____	1,50
• Corona _____	4,50

Los precios no incluyen I.V.A.

### Anexo 22 Propuesta de modelo para Gift Card

El siguiente es el modelo propuesto para implementar la estrategia de Gift Card o Tarjetas de regalo, el hotel también puede optar por dar cupones.



**Elaborado por:** Autores

### Anexo 23 Propuesta mensual de Publicidad de UNSIÓN TV

Se solicitó una cotización mensual para publicidad en la televisora UNSIÓN TV, de la cual se otorgó 2 alternativas:

**SARA CÁRCAMO L.  
RENÉ GUERRERO N.**

- Propuesta de \$400,00 mensuales

**unsion tv**  
cambiando vidas



**PROPUESTA DE PUBLICIDAD**  
EMPRESA: HOTEL YANUNCAY

Espacio	Programa	Horario	Impactos
AAA	Comunidad	Lun - Vie 07h30	10 Spots
AA	Vive Unsion	Lun - Vie 7h00	8 Spots
AAA	Mundo en directo	Lun - Vie 12h30	8 Spots
AAA	Deportv	Lun - Vie 20h00	6 Spots
			32 Spots

<b>PRECIO ESPECIAL DE PUBLICIDAD</b>	<b>\$ 400</b>
--------------------------------------	---------------

**Consideraciones:**

- \* Entregar logotipo en formato ilustrador
- \* Pago es a la firma del contrato
- \* Estos precios no incluyen IVA

Fuente: UNSIÓN TV (Criollo, 2018)

- Propuesta de \$800,00 mensuales



[www.unsion.tv](http://www.unsion.tv)

**PROPUESTA DE PUBLICIDAD**  
EMPRESA: HOTEL YANUNCAY

Espacio	Programa	Horario	Impactos
AAA	Comunidad	Lun - Vie 07h30	10 Spots
AA	Vive Unsion	Lun - Vie 7h00	10 Spots
AAA	Mundo en directo	Lun - Vie 12h30	10 Spots
AAA	Deportv	Lun - Vie 20h00	6 Spots
AA	Fin de Semana	Sab - Dom Rotativo	8 Spots
			50 Spots

<b>PRECIO ESPECIAL DE PUBLICIDAD</b>	<b>\$ 800</b>
--------------------------------------	---------------


**Consideraciones:**

- \* Entregar logotipo en formato ilustrador
- \* Pago es a la firma del contrato
- \* Estos precios no incluyen IVA

Fuente: UNSIÓN TV (Criollo, 2018)



Anexo 24 Diseño para flyers publicitarios



**HOTEL**  
**YANUNCAY**

★★ *Una joya de Cuenca* ★★

Lo invitamos a Hotel Yanuncay un céntrico hotel con cómodas instalaciones que harán de su estadía por negocios o placer una experiencia inolvidable.

- Parquedero privado
- Bar - Restaurante
- Salón de eventos
- Gimnasio
- Sauna e hidromasaje
- Cerraduras electrónicas

**RESERVAS: (07) 411 4375**

**www.hotelyanuncay.com.ec**

Vargas Machuca 10-70 Entre Mariscal Lamar y Gran Colombia  
 info@hotelyanuncay.com.ec (07) 411 5081 - 285 0147

 HotelYanuncay
  @hotelyanuncay
  HotelYanuncay

Fuente: (Hotel Yanuncay, 2018)



## Anexo 25 Afiliación con la Cámara de Comercio de Cuenca

Para ser socio de la Cámara de Comercio el Hotel deberá cumplir con los siguientes requisitos:

### Requisitos para afiliación en la cámara de comercio de Cuenca

#### Requisitos para afiliación en la Cámara de Comercio de Cuenca

Copia de la escritura de constitución de la empresa

Copia de cedula del gerente o representante legal

Cancelar el valor de afiliacion designado segun el tipo de empresa

**Fuente:** (Camara de Comercio de Cuenca, 2018)

**Elaborado por:** Autores

### Tabla de valores a cancelar por tipo de empresa para afiliación a la Cámara de Comercio de Cuenca

Para poder formar parte de la Cámara de Comercio de Cuenca y obtener los beneficios ya descritos en el capítulo 3 se debe pagar una cuota mensual especificada en el siguiente cuadro, según la cantidad de ingreso, el Hotel Yanuncay es considerado como una Pequeña empresa.

TIPO	VENTAS ANUALES EN \$	AFILIACIÓN 1ER AÑO	ANUALIDAD (2DO AÑO EN ADELANTE)
<b>MICRO EMPRESA</b>	0,00 - 100.000,00	\$224,00	\$144,00
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	100.001,00 – 1.000.000,00	\$360,00	\$240,00
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	1.000.001,00 – 5.000.000,00	\$600,00	\$480,00
<b>GRAN EMPRESA</b>	5.000.001 en adelante	\$2500,00	\$1440,00

**Elaborado por:** (Camara de Comercio de Cuenca, 2018)

**Anexo 26 Propuesta para Remodelaciones**

**ACTUAL**



**PROPUESTA**



**ACTUAL**



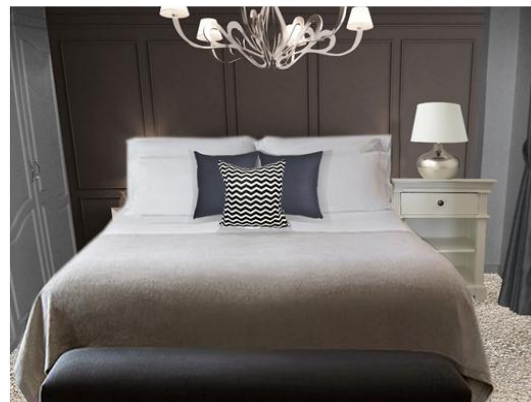
**PROPUESTA**



**ACTUAL**



**PROPUESTA**





**ACTUAL**



**PROPUESTA**



**ACTUAL**



**PROPUESTA**



**Elaborado por:** Autores



**Anexo 27 Análisis de la Visión del Hotel Yanuncay**

ACTUAL		PROPUESTA	
Componentes	Análisis de la Visión	Componentes	Análisis de la Visión
<b>Clientes</b>	Brindar un excelente servicio para los clientes	<b>Clientes</b>	Ser un hotel preferido por turistas
<b>Productos y Servicios</b>	Brindar un servicio de hospedaje	<b>Productos y Servicios</b>	Hospedaje, restaurante y eventos
<b>Mercados</b>		<b>Mercados</b>	Pretender ser líder dentro de los hoteles de categoría tres estrellas
<b>Tecnología</b>		<b>Tecnología</b>	Innovación continua de procesos
<b>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>		<b>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>	Crear un servicio satisfactorio, con lo cual se pretende ser líder en el servicio en la ciudad
<b>Filosofía</b>	Ser el mejor hotel del país	<b>Filosofía</b>	Representar la calidez de la hospitalidad cuencana
<b>Concepto que tiene la empresa por sí misma</b>		<b>Concepto que tiene la empresa por sí misma</b>	Proporcionar un servicio satisfactorio, utilizando prácticas sociales y ambientales responsables
<b>Preocupación por su imagen pública</b>		<b>Preocupación por su imagen pública</b>	Ser una empresa responsable con el medio ambiente y comprometida en proporcionar una satisfactoria estadía del cliente.
<b>Preocupación por los empleados</b>		<b>Preocupación por los empleados</b>	Mediante el buen trato al personal, motivación se podrá alcanzar la excelencia de la gestión, con lo cual se genera un buen servicio.

**Fuente:** (Conceptos de Administración Estratégica)

**Elaborado por:** Autores



**Anexo 28 Análisis de la Misión del Hotel Yanuncay**

ACTUAL		PROPUESTA	
Componentes	Análisis de la Misión	Componentes	Análisis de la Misión
<b>Clientes</b>	Complacer a los visitantes	<b>Clientes</b>	Generar fidelidad en los clientes proporcionando servicios que satisfagan sus expectativas y necesidades
<b>Productos y Servicios</b>	Brindar servicio de hospedaje	<b>Productos y Servicios</b>	Garantizar la calidad los servicios de hospedaje, eventos, así como de alimentación
<b>Mercados</b>		<b>Mercados</b>	Ubicados en el Centro Histórico de Cuenca
<b>Tecnología</b>		<b>Tecnología</b>	Brindar un servicio basado en comodidad, tecnología que permita el mejoramiento continuo
<b>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>	Permitir la mayor productividad y rentabilidad para nuestra empresa	<b>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>	Ejecutar una eficiente gestión, que genere la mayor producción y rentabilidad, asegurando el crecimiento de la empresa
<b>Filosofía</b>	Servicio de excelente calidad	<b>Filosofía</b>	Brindar un servicio de hospedaje cómodo y de excelente calidad
<b>Concepto que tiene la empresa por sí misma</b>	Servicios basados en conceptos de comodidad, tecnología y el mejoramiento continuo de nuestros procesos	<b>Concepto que tiene la empresa por sí misma</b>	Posicionarse, como el hotel de preferencia para turistas corporativos
<b>Preocupación por su imagen pública</b>	Capacitación de nuestro personal, para que quienes visiten nuestras instalaciones estén complacido con todos los servicios	<b>Preocupación por su imagen pública</b>	Buenas prácticas ambientales y el respeto a la comunidad
<b>Preocupación por los empleados</b>	Capacitación de nuestro personal	<b>Preocupación por los empleados</b>	Capacitación del personal en búsqueda del mejoramiento continuo

**Fuente:** (Conceptos de Administración Estratégica)

**Elaborado por:** Autores



## **Anexo 29 Valores Corporativos**

- **Honestidad**

Toda actividad debe ser tratada con la mayor rectitud e integridad, apegada a los procedimientos, políticas y normas legales.

- **Lealtad**

Actuar bajo los compromisos realizados con la empresa, incluso en dificultades en búsqueda del crecimiento empresarial.

- **Transparencia**

Trabajar en forma clara, imparcial y constatable.

- **Responsabilidad Social y Medioambiental**

Desarrollar un servicio responsable, basado en procesos que no conlleven efectos colaterales negativos para el personal, público y el entorno que rodea a la empresa; preservar el medioambiente mediante la práctica de la filosofía de las 3R's (reducir, reutilizar y reciclar).

(Borrás, s.f.)

- **Respeto**

Para establecer un ambiente armónico y confortable, el respeto es primordial. Sin lugar a discriminaciones, humillaciones e insultos, se mantendrá una convivencia pacífica y segura.

- **Compromiso**

El compromiso es un factor que asegura un servicio satisfactorio; el empleado en su labor debe querer realizar sus tareas y no solo realizarlas por cumplirlas.



### Anexo 30 Políticas del Hotel Yanuncay

- Compras

Seleccionar proveedores, con credenciales al día, dispongan la capacidad y procesos adecuados para el servicio; cumpliendo las siguientes características:

Precios justos

Calidad en el servicio

Plazos de entrega fijos

Comunicadores y colaboradores

Excelente nivel de servicio

Integridad

Responsabilidad

- Atención al cliente

Dar un trato cortés y profesional, creando una relación cordial y de confianza; actuando con prontitud en las peticiones del cliente con la finalidad de superar sus expectativas.

- Presentación Personal

La apariencia y comportamiento, son factores clave para transmitir una impresión adecuada al público. Se debe mantener una correcta higiene corporal, cabello, uñas, dientes y piel alineados, llevar el uniforme, limpio y planchado sin aditamentos ni modificaciones, en el caso de las mujeres llevar un maquillaje suave y moderado; el cabello no debe cubrir el rostro, llevar un peinado cómodo que permita realizar las actividades sin inconvenientes.

- Calidad

Desarrollar comprometidamente los distintos procesos, de manera competente con la finalidad, de que el servicio marque la diferencia ante el mercado.



**Anexo 31 Encuesta a Empleados del Hotel Yanuncay**

**ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN INTERNA**

La siguiente encuesta tiene como fin determinar las fortalezas y debilidades que se presentan en el Hotel Yanuncay. Al tener fines académicos solicitamos honestidad en las respuestas.

PREGUNTAS		SI	NO
1	¿Conoce el organigrama de la empresa?		

2	¿Se siente parte de esa estructura organizacional?	Totalmente	En parte	Excluido

3	¿Conoce los objetivos de la empresa?	SI	NO
4	¿La administración considera su opinión para tomar de decisiones en la empresa?		
5	¿Ha recibido capacitaciones?		

En qué temas:

---



---



6	¿Se siente conforme con las capacitaciones?	Muy Conforme	Conforme	Ni conforme Ni Inconforme	Inconforme	Muy Inconforme

7	¿Tiene acceso a promoción en su puesto de trabajo?	SI	NO			
8	¿Sabe a quién dirigirse en caso de presentar un inconveniente dentro de la empresa?					
9	¿Sus inconvenientes son solucionados con prontitud?					
10	¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?					
11	¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

12	¿Su desempeño es reconocido?	SI	NO

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 14.



13	¿Qué tan conforme se siente con los incentivos al desempeño?	Muy Conforme	Conforme	Ni conforme Ni Inconforme	Inconforme	Muy Inconforme
14	¿Qué tan conforme se siente con su remuneración?					

15	¿Cuenta con algún medio de información y comunicación en el trabajo? (boletines, revistas)	SI	NO
16	¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su labor?		
17	¿Existe algún método de control a su desempeño?		
18	¿Está conforme con la cantidad de responsabilidades designadas para su cargo?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

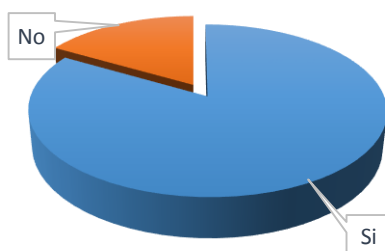


**Anexo 32 Resultados de la Encuesta a Empleados del Hotel Yanuncay**

**1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?**

**1) ¿Conoce el organigrama de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	5	83,3	83,3	83,3
No	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	



**Elaborado por: Autores**

De la encuesta realizada al personal del hotel Yanuncay demuestra que el 17 % del personal no conoce el organigrama de la empresa, mientras que el 83% si lo conoce. Por lo tanto, se debe informar de una forma adecuada la estructura orgánica del hotel, de esta manera no habrá confusiones a la hora de repostar las tareas realizadas.

**2. ¿Se siente parte de esa estructura organizacional?**

**2) ¿Se siente parte de esa estructura organizacional?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	6	100	100	100



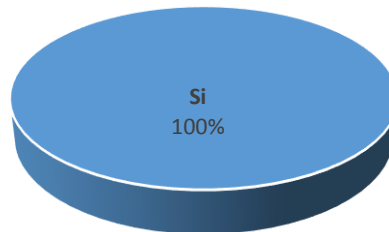
**Elaborado por:** Autores

La encuesta realizada al personal del Hotel Yanuncay se obtiene que el 100 % se siente parte de la estructura organizacional. Siendo así es una manera de motivar al empleado a realizar con ahínco su trabajo.

**3. ¿Conoce los objetivos de la empresa?**

3) ¿Conoce los objetivos de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	100,0	100,0	100,0



**Elaborado por:** Autores

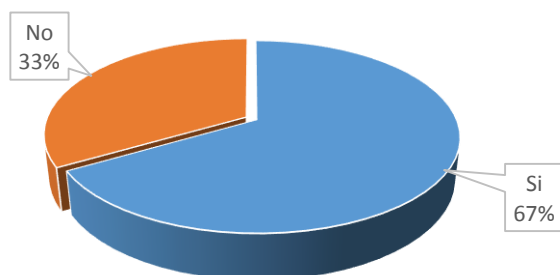


Se determina mediante la encuesta realizada a los empleados del Hotel Yanuncay que el 100 % del personal conoce los objetivos de la empresa. De esta manera se encaminan los esfuerzos conjuntos a una meta en común.

**4. ¿La administración considera su opinión para tomar de decisiones en la empresa?**

**4) ¿La administración considera su opinión para tomar decisiones en la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	66,7	66,7	66,7
	No	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



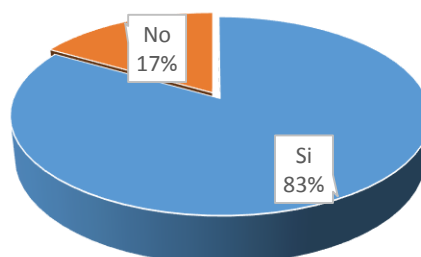
**Elaborado por: Autores**

Mediante la encuesta realizada lo empleados del hotel, se determina que el 33 % de empleados no siente que se considera su opinión para la toma de decisiones; mientras que el 67 % si se siente considerado a la hora de tomar decisiones. Se debe realizar una mayor participación de los empleados en las decisiones administrativas; para así disponer de empleados participativos y entregados para los intereses del hotel.

5. ¿Ha recibido capacitaciones?

5) ¿Ha recibido capacitaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	83,3	83,3	83,3
	No	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



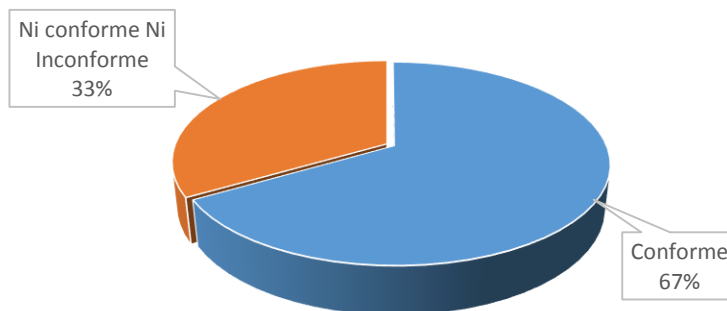
**Elaborado por:** Autores

De los empleados encuestados, se revela que el 17 % no ha recibido capacitación alguna, mientras que el 83 % indica que si ha recibido capacitaciones. Como se demuestra el grado de personal capacitado es alto, siendo así se generará un servicio de calidad.

6. ¿Se siente conforme con las capacitaciones?

6) ¿Se siente conforme con las capacitaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conforme	4	66,7	66,7	66,7
	Ni conforme Ni Inconforme	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



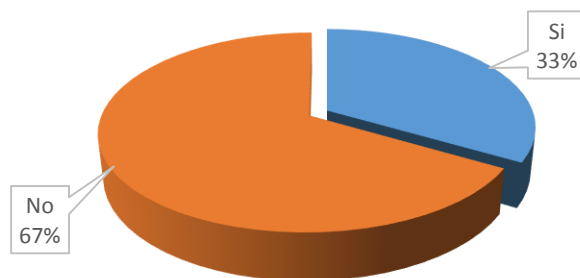
**Elaborado por:** Autores

Mediante la encuesta realizada a los empleados, se determina que el 33 % se sienten ni conforme ni inconforme con las capacitaciones, el 67% se sienten conforme con las capacitaciones realizadas. De esta manera se puede confirmar la representatividad que tienen las capacitaciones impartidas a los empleados, la gran mayoría afirma que son de gran valía el mejor desempeño de sus labores.

**7. ¿Tiene acceso a promoción en su puesto de trabajo?**

7) ¿Tiene acceso a promociones en su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	2	33,3	33,3	33,3
	No	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



**Elaborado por:** Autores

Por medio de la encuesta realizada a los empleados del hotel Yanuncay, el 67% indica que no tiene acceso a promociones, el 33% informa que si tiene acceso a promociones. Dada la estructura organizacional del hotel, el ascenso de rangos en los puestos de trabajo es impositivo.

**8. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de presentar un inconveniente dentro de la empresa?**

8) ¿Sabe a quién dirigirse en caso de presentar un inconveniente dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	6	100,0	100,0	100,0



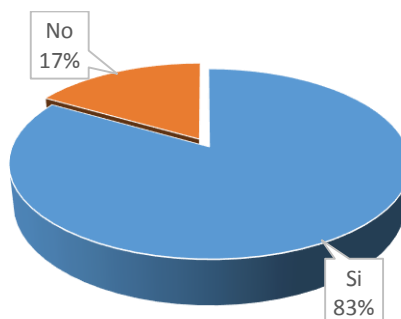
**Elaborado por:** Autores

De las encuestas realizadas a los empleados del Hotel Yanuncay, el 100 % conoce a quien dirigirse en caso de presentar un inconveniente en la empresa. Se demuestra que la administración del hotel es la única que controla, dirige y supervisa a los empleados

## 9. ¿Sus inconvenientes son solucionados con prontitud?

### 9) ¿Sus problemas son solucionados con prontitud?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	83,3	83,3	83,3
	No	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



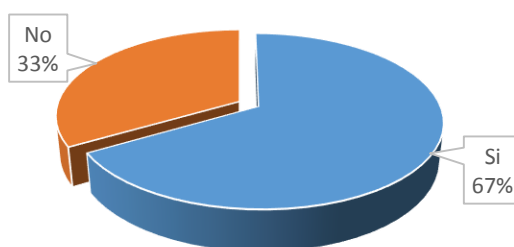
**Elaborado por:** Autores

La encuesta realizada a los empleados del Hotel Yanuncay se determinó que el 17 % del personal informa que sus problemas no son solucionados con prontitud; el 83 % indica que sus problemas son solucionados con prontitud. Con una gran mayoría se determina el correcto accionar de la administración, a la hora de solucionar inquietudes y peticiones.

**10. ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?**

10) ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	66,7	66,7	66,7
	No	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



**Elaborado por:** Autores

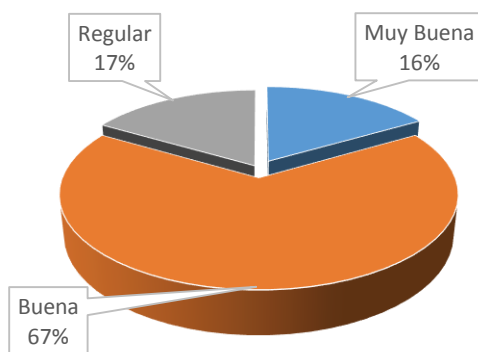
A través de la encuesta realizada a los empleados del Hotel Yanuncay se obtienen que el 33 % del personal no se siente motivado en el trabajo, mientras que el 67 % del personal si se siente motivado en su puesto de trabajo. Con lo cual se infiere que se debe mejorar la manera en que se motiva a los empleados, aplicando un método de recompensa a sus logros.



## 11. ¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?

### 11) ¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	1	16,7	16,7	16,7
	Buena	4	66,7	66,7	83,3
	Regular	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



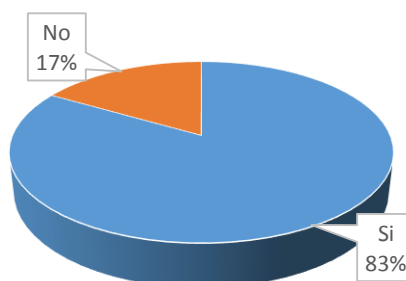
**Elaborado por: Autores**

Por medio de la encuesta a los empleados del Hotel Yanuncay se determina que el 17 % conlleva una relación regular con sus compañeros de trabajo, el 67 % mantiene una relación buena con sus compañeros de trabajo, mientras que el 16 % tiene una relación muy buena con sus compañeros de trabajo. Siendo el compañerismo un elemento generador de motivación en el trabajo, se determina que existen relaciones de compañerismo estables, de confianza y disposición.

## 12. ¿Su desempeño es reconocido?

### 12) ¿Su desempeño es reconocido?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	83,3	83,3	83,3
	No	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



**Elaborado por:** Autores

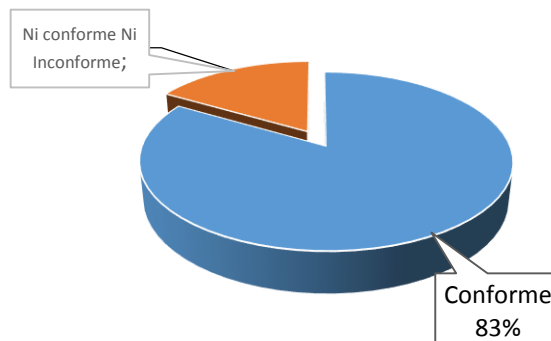
Con la ayuda de encuestas a empleados del Hotel Yanuncay, se determina que el 17 % siente que su desempeño no es reconocido, mientras que el 83 % indica que su desempeño si es reconocido. Demostrando que los esfuerzos que son reconocidos, principalmente de manera verbal.

## 13. ¿Qué tan conforme se siente con los incentivos al desempeño?

### 13) ¿Qué tan conforme se siente con los incentivos al desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conforme	5	83,3	83,3	83,3
	Ni conforme Ni Inconforme	1	16,7	16,7	100,0

Total	6	100,0	100,0	
-------	---	-------	-------	--



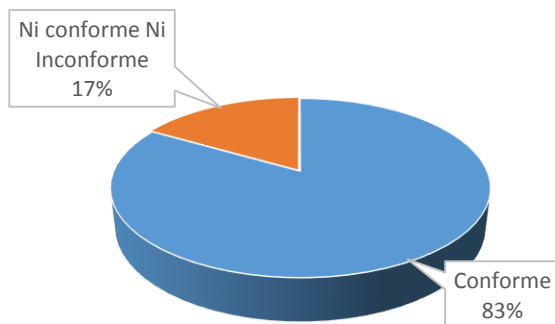
**Elaborado por:** Autores

Con la presente encuesta realizada a empleados del Hotel Yanuncay se puede determinar que en 83 % del personal se siente conforme con los incentivos al desempeño y el 17 % del personal, no está ni inconforme ni inconforme.

**14. ¿Qué tan conforme se siente con su remuneración?**

14) ¿Qué tan conforme se siente con su remuneración?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Conforme	5	83,3	83,3	83,3
Ni conforme Ni Inconforme	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	



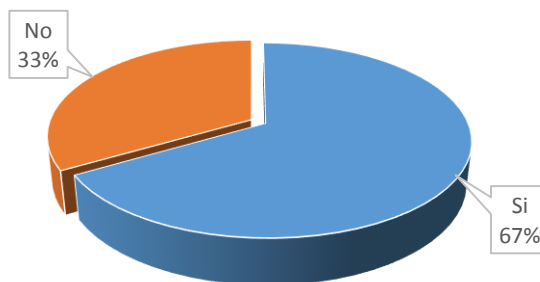
**Elaborado por:** Autores

Según la encuesta realizada a los empleados del hotel Yanuncay el 17 % indicó que se siente ni conforme ni inconforme con su remuneración, el 83 % del personal se siente conforme con su remuneración.

**15. ¿Cuenta con algún medio de información y comunicación en el trabajo? (boletines, revistas)**

15) ¿Cuenta con algún medio de información y comunicación en el trabajo? (boletines, revistas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	66,7	66,7	66,7
	No	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



**Elaborado por:** Autores



El gráfico demuestra que el 33 % del personal no tiene acceso a un medio de información y comunicación en el trabajo, el 67 % del personal si tiene accesos a un medio de información y comunicación en el trabajo. Por tal motivo se determina que los canales de comunicación son adecuados para informar cualquier novedad a los empleados.

**16. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su labor?**

16) ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su labor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	6	100,0	100,0	100,0



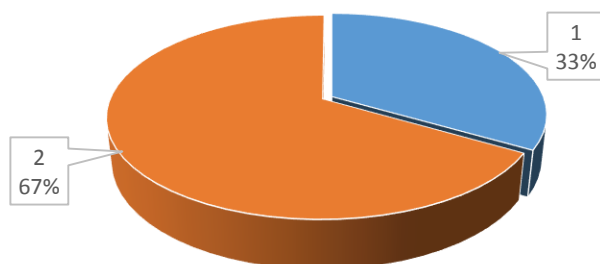
**Elaborado por:** Autores

El grafico indica que la totalidad de empleados disponen de herramientas necesarias para su trabajo. Con lo cual se determina que el personal dispone de los elementos necesarios para realizar su labor adecuadamente.

**17. ¿Existe algún método de control a su desempeño?**

17) ¿Existen métodos de control a su desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	2	33,3	33,3	33,3
	No	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



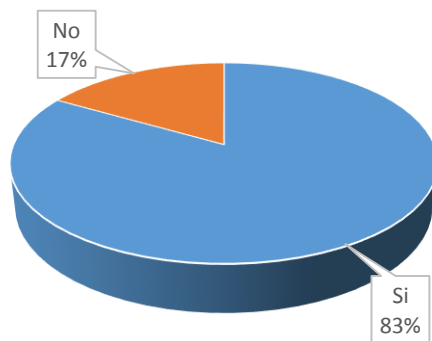
**Elaborado por:** Autores

Como muestra el gráfico el 67 % del personal indica que no se le controla el desempeño, mientras que el 33 % si le controlan su desempeño. Se infiere que se debe controlar de una mayor manera el desempeño del personal, con lo cual se garantiza un servicio de calidad, en el tiempo adecuado.

**18. ¿Está conforme con la cantidad de responsabilidades designadas para su cargo?**

18) ¿Está conforme con la cantidad de responsabilidades designadas para su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	83,3	83,3	83,3
	No	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



**Elaborado por:** Autores

Como indica el gráfico el 17 % del personal no está de acuerdo con la carga laboral, por otro lado, el 83 % si está de acuerdo con sus responsabilidades designadas. De esta manera se puede verificar la correcta asignación de responsabilidades para cada empleado.



### Anexo 33 Ponderación y Clasificación de Factores Externos del Hotel Yanuncay

PONDERACIONES DE FACTORES CRÍTICOS		ADMINISTRADOR	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	TOTAL	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES						
1	Proyectos creados en Cuenca para dinamizar el turismo	1	2	1	4	0,06
2	Diferentes eventos que se presentan en Cuenca	1	2	1	4	0,06
3	Galardones y menciones otorgados a Cuenca	0	0	1	1	0,02
AMENAZAS		ADMINISTRADOR	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	TOTAL	PONDERACIÓN
4	Incremento de establecimientos hoteleros en Cuenca	3	2	2	7	0,11
5	Débil potencial de atractivos turísticos en Cuenca	4	5	3	12	0,19
6	Bajo control de establecimientos informales por las autoridades	2	5	1	8	0,13
7	Alza de tarifas arancelarias e impuestos	0	2	2	4	0,06
8	Inestabilidad gubernamental	1	1	2	4	0,06
9	Dificultad de movilidad en Cuenca	3	2	0	5	0,08
10	Obras públicas inconclusas	5	4	4	13	0,21
TOTAL PARA PONDERACIÓN DE FACTORES					62	1,00

CLASIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS		ADMINISTRADOR	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	CLASIFICACIÓN DE FACTORES
OPORTUNIDADES					
1	Proyectos creados en Cuenca para dinamizar el turismo	4	4	3	4
2	Diferentes eventos que se presentan en Cuenca	4	4	3	4
3	Galardones y menciones otorgados a Cuenca	1	3	4	3
AMENAZAS		ADMINISTRADOR	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	CLASIFICACIÓN DE FACTORES
1	Incremento de establecimiento hoteleros en Cuenca	4	4	3	4
2	Débil potencial de atractivos turísticos en Cuenca	4	3	3	3
3	Bajo control de establecimientos informales por las autoridades	1	3	1	2
4	Alza de tarifas arancelarias e impuestos	2	3	2	2
5	Inestabilidad gubernamental	2	2	2	2
6	Dificultad de movilidad en Cuenca	4	3	3	3
7	Obras públicas inconclusas	4	3	3	3

Elaborado por: Autores

### Anexo 34 Ponderación y Clasificación de Factores Internos del Hotel Yanuncay

PONDERACIONES DE FACTORES CRÍTICOS		ADMINISTRADOR	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	TOTAL	PONDERACIÓN
FORTALEZAS						
1	Diversidad de servicios	2	2	1	5	0,05
2	Ubicación estratégica	4	3	2	9	0,08
3	Parqueadero propio	2	3	1	6	0,06
4	Calidad de servicios	5	5	6	16	0,15
5	Infraestructura cómoda; adecuada específicamente para el servicio de hotelería	3	4	2	9	0,08
6	Empleados capacitados y participativos	5	4	3	12	0,11
7	Bajo índice de rotación del personal	0	3	3	6	0,06
DEBILIDADES		ADMINISTRADOR	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	TOTAL	PONDERACIÓN
1	Cercanía a una zona considerada como insegura	1	4	4	9	0,08
2	Baja publicidad	4	2	3	9	0,08
3	marketing	5	2	2	9	0,08
4	Pocas promociones	2	2	2	6	0,06
5	Ambiente laboral reservado	1	1	1	3	0,03
6	Bajo control al desempeño laboral	2	3	4	9	0,08
TOTAL PARA PONDERACIÓN DE FACTORES					108	1,00

CLASIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS		ADMINISTRADOR	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	CLASIFICACIÓN DE FACTORES
FORTALEZAS					
1	Diversidad de servicios	3	4	3	3
2	Ubicación estratégica	4	3	3	3
3	Parqueadero propio	4	4	4	4
4	Calidad de servicios	4	4	4	4
5	Infraestructura cómoda; adecuada específicamente para el servicio de hotelería	4	3	3	3
6	Empleados capacitados y participativos	4	3	4	4
7	Bajo índice de rotación del personal	3	3	4	3
DEBILIDADES		ADMINISTRADOR	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	CLASIFICACIÓN DE FACTORES
1	Cercanía a una zona considerada como insegura	1	1	1	1
2	Baja publicidad	1	2	2	2
3	marketing	1	2	2	2
4	Pocas promociones	2	1	1	1
5	Ambiente laboral reservado	2	2	1	2
6	Bajo control al desempeño laboral	2	2	1	2

Elaborado por: Autores





## Anexo 35 Ponderación y Calificación Factores Éxito

### Hotel Italia

**Ubicación:** Huayna Cápac y Av. España

**Tiempo de Servicio:** 23 años

**Tipo de Servicio:** Hospedaje, contando con 43 habitaciones y 87 camas

**Servicios complementarios:** Desayuno Buffet, parqueadero privado, conexión wifi, traslado aeropuerto.

#### Precios:

HABITACIÓN	TARIFA RACK (en dólares)
Sencilla	58.35
Matrimonial	66.69
Doble	75.03
Triple	94.74
Cuádruple	111.99
Quíntuple	135.4
Jr. Suite	92.28
Suite	97.28
Master Suite	111.89

**Fuente:** Hotel Italia

**Elaborado por:** Autores

**Formas de Pago:** Efectivo, tarjeta de crédito, planes corporativos.

**Estrategia de Ventas:** Promociones y publicidad en medios digitales como: Trivago, Booking y Despegar



Evaluación de Factores Críticos		ADMINISTRADORA	RECEPCIONISTA	CONTADORA	TOTAL	PONDERACION
1	Gestión Operativa en base a servicios y atención de calidad	2	3	3	8	0,11
2	Precios Competitivos	4	3	2	9	0,12
3	Ubicación Estratégica	3	6	5	14	0,19
4	Infraestructura adecuada y provista de elementos esenciales para asegurar el confort del cliente	0	3	4	7	0,09
5	Fidelidad de la Clientela	3	1	3	7	0,09
6	Variedad de Servicios	2	3	4	9	0,12
7	Tiempo en el Mercado	2	4	3	9	0,12
8	Condición Financiera del Hotel	7	4	0	11	0,15
TOTAL DE CRITERIOS PARA PONDERACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS					74	1,00

Evaluación de Factores Críticos		ADMINISTRADORA	RECEPCIONISTA	CONTADORA	CLASIFICACIÓN DE FACTORES
1	Gestión Operativa en base a servicios y atención de calidad	1	1	4	2
2	Precios Competitivos	1	1	4	2
3	Ubicación Estratégica	4	4	4	4
4	Infraestructura adecuada y provista de elementos esenciales para asegurar el confort del cliente	3	4	4	4
5	Fidelidad de la Clientela	3	4	1	3
6	Variedad de Servicios	3	2	4	3
7	Tiempo en el Mercado	4	4	1	3
8	Condición Financiera del Hotel	1	2	4	2

**Elaborado por:** Autores

### Hotel Majestic II

**Ubicación:** Gran Colombia y Manuel Vega

**Tiempo de Servicio:** 1 año

**Tipo de Servicio:** Hospedaje; cuenta con 16 habitaciones y 26 camas

**Servicios complementarios:** Desayuno, wifi, parqueadero privado

**Precios**

HABITACIÓN	TARIFA RACK (en dólares)
Simple	20
Matrimonial	40
Triple	55
Suit	70

**Fuente:** Hotel Majestic

**Elaborado por:** Autores



Evaluación de Factores Críticos		RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	CAMARERO	TOTAL	PONDERACION
1	Gestión Operativa en base a servicios y atención de calidad	3	4	4	11	0,12
2	Precios Competitivos	6	2	5	13	0,14
3	Ubicación Estratégica	4	3	4	11	0,12
4	Infraestructura adecuada y provista de elementos esenciales para asegurar el confort del cliente	3	5	3	11	0,12
5	Fidelidad de las Clientela	1	3	3	7	0,08
6	Variedad de Servicios	5	4	4	13	0,14
7	Tiempo en el Mercado	6	3	4	13	0,14
8	Condición Financiera del Hotel	3	5	3	11	0,12
TOTAL DE CRITERIOS PARA PONDERACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS					90	1,00

**Elaborado por:** Autores

Evaluación de Factores Críticos		RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	CAMARERO	CLASIFICACIÓN DE FACTORES
1	Gestión Operativa en base a servicios y atención de calidad	4	4	4	4
2	Precios Competitivos	4	2	2	3
3	Ubicación Estratégica	4	4	4	4
4	Infraestructura adecuada y provista de elementos esenciales para asegurar el confort del cliente	3	4	3	3
5	Fidelidad de las Clientela	2	4	3	3
6	Variedad de Servicios	4	2	2	3
7	Tiempo en el Mercado	2	3	1	2
8	Condición Financiera del Hotel	3	4	3	3

### Hotel Yanuncay

Evaluación de Factores Críticos		ADMINISTRADOR	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTAS	TOTAL	PONDERACION
1	Gestión Operativa en base a servicios y atención de calidad	6	5	3	14	0,19
2	Precios Competitivos	1	2	4	7	0,09
3	Ubicación Estratégica	3	5	3	11	0,15
4	Infraestructura adecuada y provista de elementos esenciales para asegurar el confort del cliente	3	1	3	7	0,09
5	Fidelidad de las Clientela	7	3	3	13	0,18
6	Variedad de Servicios	2	0	3	5	0,07
7	Tiempo en el Mercado	1	3	2	6	0,08
8	Condición Financiera del Hotel	4	4	3	11	0,15
TOTAL DE CRITERIOS PARA PONDERACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS					74	1,00

**Elaborado por:** Autores

**SARA CÁRCAMO L.  
RENÉ GUERRERO N.**

Evaluación de Factores Críticos		ADMINISTRADO	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTAS	CLASIFICACIÓN DE FACTORES
1	Gestión Operativa en base a servicios y atención de calidad	4	4	3	4
2	Precios Competitivos	1	1	3	2
3	Ubicación Estratégica	2	4	2	3
4	Infraestructura adecuada y provista de elementos esenciales para asegurar el confort del cliente	4	4	4	4
5	Fidelidad de las Clientela	3	4	4	4
6	Variedad de Servicios	3	4	3	3
7	Tiempo en el Mercado	3	3	4	3
8	Condición Financiera del Hotel	1	1	3	2



**Anexo 36 Proceso Operativos “Hotel Yanuncay”**

PROCESO	DETALLE	DESCRIPCIÓN
LIMPIEZA	<p><b>BAÑOS ÁREA COMÚN</b></p>	<p>Previamente a realizar el trabajo, el empleado deberá colocarse el equipo de protección necesario para salvaguardar su salud.</p> <p>Se deberá colocar en un lugar de fácil visibilidad, el rótulo de piso mojado.</p> <p>Se deberá realizar una barrida minuciosa del área de baño para eliminar cualquier residuo sólido.</p> <p>En el sanitario se debe eliminar cualquier residuo orgánico e inorgánico que se presente con el cepillo de baño de cerdas resistentes</p> <p>Una vez que esté libre de residuos el sanitario se procede a desinfectarlo mediante una mezcla de agua caliente, detergente y un desinfectante biodegradable</p> <p>Las paredes se las limpian de manchas e impurezas al ser frotadas con un trapo húmedo en detergente y desinfectante</p> <p>Se realiza el vaciado de tachos de basura, se repone el papel higiénico, jabón líquido, toallas diariamente</p> <p>La limpieza de lavamanos se procede, luego de retirar cualquier pelusa, cabello u objeto visible; se friega con un cepillo bañado en agua con detergente y desinfectante para eliminar cualquier mancha o impureza</p>
	<p><b>PASILLOS Y ÁREAS COMUNES</b></p>	<p>Se debe previamente realizar un barrido general de pasillos, gradas, recibidor, áreas de descanso, ascensor, luego se realiza un trapeado de la baldosa con una mezcla de agua, detergente y un desinfectante amigable con el medio ambiente</p> <p>Con un trapo húmedo en detergente y desinfectante se limpian el mesón de recibidor, ventanas, puertas y</p>



		<p>ascensor, para luego pulir los pisos</p> <p>La limpieza de áreas comunes se realiza en dos instancias al iniciar y finalizar la jornada de trabajo</p> <p>Una vez realizada la labor de limpieza de áreas comunes, se procede a registrar la actividad en la bitácora semanal de limpieza, culminando la tarea con la aprobación del supervisor</p>
	<p><b>HABITACIÓN</b></p>	<p>No se deberá provocar excesivo ruido para no interrumpir a los clientes; por esta razón se realiza esta tarea por la mañana</p> <p>Previa colocación de equipos de protección personal se procede a limpiar el cuarto; se recoge botellas, plásticos, papeles, etc. Se barre y trapea la habitación, para luego aspirar las alfombras y vaciar los basureros</p> <p>Se retira de las camas las sábanas y lencería utilizada. Se arregla la cama con sábanas nuevas y se coloca lencería limpia</p> <p>El polvo y manchas de elementos decorativos y muebles se eliminan, con un trapo húmedo con detergente y desinfectante</p> <p>Se limpia el polvo de closets, muebles, hendidias, soportes y demás áreas donde se pueda acumular cualquier impureza</p>
<p><b>ALOJAMIENTO</b></p>	<p><b>RESERVA</b></p>	<p>La petición de reserva podrá ser solicitada por medio: personal, telefónica, medio electrónico o intermediario. Al momento de receptar la reserva se verificará la disponibilidad de plazas, fechas y clase de habitación solicitada por el cliente. Se informará las condiciones determinadas por el hotel para alojamiento, tarifas y servicios complementarios, se indican horarios para Check In y Check Out</p> <p>Se recogen información necesaria para llenar la Tarjeta de Registro tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del cliente</li> <li>Cantidad y tipo de habitación</li> </ul>



		<p>Teléfono, email</p> <p>Forma de pago</p> <p>Fecha y hora prevista para el ingreso</p> <p>Necesidad de traslado</p> <p>Peticiones Especiales</p> <p>Estos datos son registrados en el sistema del hotel y el REGISTRO DE RESERVAS.</p> <p>Si la reserva se realizara en feriados o fechas en las que presentare gran demanda, se deberá solicitar al cliente un pago de garantía</p> <p>En caso de cambio en la reserva ya sea por motivos del hotel o cliente, se registrará en el sistema y en el registro de reservas la fecha y causa motivo del cambio</p>
	<b>CHECK IN</b>	<p>Empieza a las 14h00. Al proporcionar alojamiento, se asignan habitaciones limpias, sucias o de salida, con la finalidad de que el cliente disponga de una habitación. Cabe recalcar que al momento de entregar la habitación esta debe estar limpia y en perfecto orden</p> <p>Se realiza el llenado de la tarjeta de registro con los datos proporcionados por el cliente en el rooming list</p> <p>Al llegar el cliente al hotel, se verifican los datos en el sistema para mantener un adecuado registro. Todo cliente debe llenar su registro, indicar el tiempo de estadía e informar el medio de pago, mientras se verifican sus credenciales (cédula de identidad, pasaporte, tarjeta de crédito)</p> <p>En caso de existir alguna eventualidad en el hotel (obra, evento, etc.), recepción informa al cliente, así como los horarios para: servicio a la habitación siendo de 07h00 a 22h00; restaurante de 07h00 a 15h00 y de 6h30 a 21h30</p>



		<p>Una vez completado el registro se le hace entrega de las llaves de la habitación, y se le informa de los servicios complementarios que dispone el hotel</p> <p>El botones dirige al cliente hasta su habitación, ayudándolo con su equipaje; al llegar hasta la habitación este, revisa el aseo, orden y funcionamiento correcto equipos con los que se cuenta en la habitación</p>
	<b>CHECK OUT</b>	<p>Empieza a las 12h00. El recepcionista elabora el listado de clientes que han programado salida para la mañana siguiente</p> <p>Una vez que llegue el cliente hasta recepción e informe de su salida, se le solicita el número de habitación, así como su llave</p> <p>Se verifica conjuntamente con el cliente el detalle de servicios y consumos utilizados dentro de la estadía; una vez consolidado todos los consumos y tomando en cuenta las condiciones especiales para la facturación (descuentos, rebajas, etc.). Se confirma el medio de pago; a efectuarse mediante pago en efectivo, tarjetas de crédito, etc.</p> <p>Realizado el cobro, se solicita al cliente llenar una encuesta de valoración del servicio recibido, para luego despedirlo de una manera respetuosa y amable; solicitando al botones su ayuda con el traslado del equipaje del cliente</p>
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>ATENCIÓN TELEFÓNICA Y MEDIO ELECTRÓNICOS</b>	<p>La persona encargada de la tarea, tratará de atender el teléfono lo más pronto posible(al menos de tres timbres)</p> <p>Se deberá expresar de forma amable, gesticulando clara y pausadamente, en el idioma correspondiente al cliente</p> <p>En caso que se deba poner en espera al cliente no será por un tiempo superior a 30 segundos</p> <p>Se deberá solicitar la información justa y precisa para proveer el servicio solicitado</p> <p>La respuesta deberá ser asertiva sin lugar a duda alguna</p> <p>En el caso de atender a medios electrónicos, se utilizará el email institucional, utilizando una tipografía legible y</p>



		<p>formal, el tamaño de letra deberá ser adecuado para una lectura fácil, se redactará el texto en tercera persona; no se deberá utilizar emoticones e imágenes que no fueran las requeridas</p> <p>Al finalizar el texto se deberá firmar con el nombre y cargo</p> <p>En caso de no contar con la información solicitada o que esta sea comprometida, se expresará una disculpa e informara que será respondida en brevedad</p>				
	<b>OBJETOS OLVIDADOS</b>	<p>La ama de llaves registrará la habitación en cuanto el cliente salga de esta al dar por terminada su estadía en el hotel</p> <p>Si se encontrare algún objeto, esta inmediatamente informará a recepción para su devolución; en el caso de que el cliente se haya retirado de las instalaciones, se procede a llenar el REGISTRO DE OBJETOS OLVIDADOS y entregar en recepción para ser almacenados. De igual manera se procede con los objetos encontrados en lobby, restaurante y demás áreas del hotel</p> <p>Los objetos de gran valor como: celulares, dinero, tarjetas de crédito, joyas, etc. Se realizará el contacto del dueño mediante los datos en la TARJETA DE REGISTRO, para ser enviados mediante encomienda o mensajería, para ser cobrados en el destino</p> <p>Los objetos olvidados serán almacenados por 6 meses; luego de ese tiempo serán administrados por el hotel a conveniencia</p>				
	<b>QUEJAS Y RECLAMOS</b>	<p>Al momento de atender una queja o reclamo, el personal deberá mantener una actitud proactiva y calmada, favoreciendo el trato y la comunicación con el cliente</p> <p>Para identificar las clases de quejas y dar pronta solución a estas, se las clasifica en:</p> <table border="1" data-bbox="577 1274 1911 1364"> <tr> <td>Código Azul= Queja por Habitación</td> <td>Código Amarillo= Queja por Servicio</td> <td>Código Naranja= Queja por Infraestructura</td> </tr> </table>			Código Azul= Queja por Habitación	Código Amarillo= Queja por Servicio
Código Azul= Queja por Habitación	Código Amarillo= Queja por Servicio	Código Naranja= Queja por Infraestructura				





		Insatisfacción de alojamiento	Habitación no es la solicitada  Precios altos  El personal no se expresa claramente  Tarifas incomprensibles  Reservas realizadas con error  Servicio tardío	Habitación desordenada  Limpieza imperfecta o falta de iluminación  Desperfectos en mecánicos, eléctricos, etc.
		Al recibir una queja o reclamo se deberá:  Recibir la queja de forma cordial, amable y paciente, expresar un seño relajado que demuestre interés  Escuchar sin interrumpir, asentir con la cabeza con el fin de demostrar comprensión  No se deberá convertir el reclamo a manera personal  Proporcionar una disculpa al cliente y buscar la forma más rápida de solución  Se deberá cerciorarse de que el reclamo ha sido solucionado y que el cliente se encuentre complacido  Una vez solucionada la queja se deberá anotarla en el REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS		

**Fuente:** (Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay", 2015)

**Elaborado por:** Autores



**Anexo 37 Tareas Operativas Anual “Hotel Yanuncay” para el 2018**

ACCIÓN	OBJETIVO	ACCIÓN DETALLADA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSO		MEDIO DE VERIFICACIÓN
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	Mejorar habilidades de servicio y atención de clientes	Elección del Responsable del Sistema de Gestión Integral	Gerencia	Octubre	Horas - Hombre	\$ 6,43	Acta de Designación del Responsable de Gestión Integral
	Desarrollar conocimientos en atención al cliente	Determinación de brechas en conocimientos de los empleados en procesos de servicio y atención al cliente	Responsable de Gestión Integral	Octubre (para el año siguiente)	Horas - Hombre	\$ 33,33	Listado de programas de Capacitación y Adiestramiento
	Determinar y prevenir riesgos en el trabajo	Capacitación a todo el personal en procesos detectados como deficientes	Responsable de Gestión Integral	Semestral	Humano-Material	\$ 126,50	Registro de Inducción/Capacitación/Adiestramiento
CONTROL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	Determinar la actividades y áreas, que puedan generar riesgos u accidentes en el trabajo	Elección del Responsable de Salud Ocupacional	Gerencia	Octubre	Horas - Hombre	\$ 6,43	Acta de Elección de Responsable de Salud Ocupacional
		Registro del Delegado de Salud Ocupacional en el Ministerio de Trabajo	Responsable de Salud Ocupacional	Octubre	Horas - Hombre	\$ 16,66	Certificado del Ministerio de Trabajo (SAITE)
		Registro del Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo	Responsable de Salud Ocupacional	Octubre	Horas - Hombre	\$ 21,66	Certificado del Ministerio de Trabajo
		Revisión, implantación y actualización de señalética	Responsable de Salud Ocupacional	Permanente	Horas - Hombre Material	\$ 1.224,08	Plan de inversión y Colocación de Señalética



		Inspección Programada del Establecimiento	Delegado de Salud y Seguridad Ocupacional	Trimestral	Horas - Hombre	\$ 12,86	Plan Anual de Inspecciones y Planificaciones
		Capacitación sobre Seguridad y Salud Ocupacional	Responsable de Salud Ocupacional/ Ministerio de Trabajo	Anual	Horas - Hombre	\$ 63,25	Registro de Inducción/Capacitación/Adiestramiento
		Simulacro de Evacuación	Responsable de Salud Ocupacional	Semestral	Horas - Hombre	\$ 26,80	Listado de Participantes Registro fotográfico
		Inspección de equipos de Seguridad (extintores, Botiquín, etc.)	Delegado de Salud y Seguridad Ocupacional	Permanente	Horas - Hombre	\$ 1.174,08	Plan de inversión y colocación de equipos de seguridad Registro y Revisión de equipos de seguridad
INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO	Generar un ambiente de trabajo idóneo	Revisión de herramientas y equipos de trabajo (cocinas, ascensores, etc.)	Técnico Especialista	Mensual	Horas - Hombre	\$ 77,20	Informes de Mantenimiento Hoja de Vida de Equipos
	Asegurar el correcto funcionamiento de maquinaria y equipos						
	Evitar la interrupción en la atención del establecimiento	Supervisar al personal el uso de equipos de protección personal para el trabajo (uniforme, delantal, etc.)	Responsable de Salud Ocupacional	Permanente	Horas - Hombre	\$ 1.774,08	Registro de Herramientas y Equipos para uso del personal Informa de Acciones Correctivas



LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	Garantizar la limpieza y desinfección del establecimiento	Limpieza del almacén de productos perecederos	Responsable de Limpieza	Trimestral	Horas - Hombre Materiales	\$ 55,00	Cronograma Anual de Limpieza y desinfección de Almacenes
	Proporcionar al cliente una experiencia grata en el hotel	Aseo de Habitaciones, cocinas, áreas comunes, oficinas, etc.	Responsable de Limpieza	Permanente	Horas - Hombre Materiales	\$ 4.173,16	Cartilla de Limpieza de Baño y Baterías Cronograma Diario de Limpieza del Establecimiento Informe de Acciones Correctivas
	Garantizar la inocuidad de alimentos, bebidas, menaje, etc.	Control de Plagas	Técnico Especialista	Semestral	Horas - Hombre Materiales	\$ 400,00	Cronograma Anual de Limpieza y Desinfección del Establecimiento
		Capacitación de Buenas Prácticas de Manipulación y Preparación de Alimentos; aseo personal y uso de equipos de limpieza	Administrador	Julio	Horas - Hombre Materiales	\$ 63,25	Registro de Capacitación/Inducción/Adiestramiento
		Supervisión y control del aseo; requisito del Ministerio de Salud	Administrador	Permanente	Horas - Hombre	\$ 3.041,66	Registro de control limpieza y desinfección Informe de Acciones Correctivas
VIGILANCIA DE LA SALUD	Garantizar el bienestar de los empleados	Registro del Carnet de Salud y exámenes ocupacionales	Responsable de Talento Humano	Anual	Horas - Hombre Materiales	\$ 6,43	Registro del Control de Exámenes Médicos y Carnets de Salud



	Asegurar el cumplimiento de la ley de salud	Capacitación sobre enfermedades Infecto-Contagiosas, VIH-SIDA	Ministerio de Salud/ Delegado de Salud Ocupacional/ Responsable de Talento Humano	Anual	Horas - Hombre Materiales	\$ 77,24	Registro de Capacitación/Inducción/Adiestramiento
BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES	Reducir el daño al ecosistema producido por la actividad turística	Riego de áreas verdes solo en la noche	Responsable de Mantenimiento	Domingo, Martes y Viernes	Horas - Hombre	\$ 501,80	Registro de Mantenimiento de Jardines
	Conservar la Biodiversidad	Control el uso de Agua y Energía Eléctrica	Responsable de Gestión Ambiental	Permanente	Horas - Hombre	\$ 587,04	Planillas de Agua y Energía Eléctrica
	Contribuir en la protección del medio ambiente	Supervisión de fugas de agua en servicios higiénicos, tuberías, duchas, etc.	Responsable de Mantenimiento	Permanente	Horas - Hombre	\$ 587,04	Informe de Acciones Correctivas

**TOTAL = \$14.055,98**

**Fuente:** (Manual de Gestión Integral del "Hotel Yanuncay", 2015)

**Elaborado por: Autores**



### Anexo 38 Balance General del Hotel Yanuncay periodo 2012-2016

En el siguiente cuadro se encuentran los balances generales del 2012 al 2016 proporcionados por el Hotel para su respectivo análisis.

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>	\$322,902.94	\$340,259.06	\$321,433.35	\$336,603.88	\$349,232.03
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$35,047.26</b>	<b>\$52,410.03</b>	<b>\$38,380.81</b>	<b>\$56,881.77</b>	<b>\$79,701.97</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$10,028.50	\$18,086.71	\$15,073.97	\$23,339.45	\$30,143.20
ACTIVOS FINANCIEROS	\$20,401.47	\$27,993.83	\$20,390.42	\$29,448.26	\$44,252.88
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADO	\$20,506.09	20,159.27	\$12,442.98	\$30,022.84	\$28,429.55
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	\$85.5	\$8,172.29	\$8,285.17	-	\$16,397.91
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-\$190.12	-\$337.73	-\$337.73	-\$574.58	-\$574.58
INVENTARIOS	\$532.53	\$532.53	\$532.53		
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$344.9				
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$3,739.86	\$5,796.96	\$2,383.89	\$4,094.06	\$5,305.89
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)		\$1,445.52			
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I.P)	\$3,739.86	\$4,351.44	\$2,383.89	\$3,300.62	\$5,305.89
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA				793.44	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$287,855.68</b>	<b>\$287,849.03</b>	<b>\$283,052.54</b>	<b>\$279,722.11</b>	<b>\$269,530.06</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$287,855.68	\$287,849.03	\$283,052.54	\$279,722.11	\$269,530.06
TERRENOS	\$229,206.77	\$229,206.77	\$229,206.77	\$229,206.77	\$229,206.77
EDIFICIOS	\$8,273.87	\$8,273.87	\$8,273.87	\$8,273.87	\$8,273.87
INSTALACIONES	\$20,865.91	\$20,865.91	\$20,865.91	\$20,865.91	\$20,865.91
MUEBLES ENSERES	\$80,627.06	\$87,832.93	\$93,722.62	\$95,061.91	\$95,061.91
MBSL Y ENSERES	\$33,062.71	\$33,062.71	\$33,062.71	\$33,062.71	\$33,062.71
MBSL Y EQUIPO DE HABITACIÓN	\$32,715.69	\$37,144.77	\$43,034.46	\$43,034.46	\$43,034.46
MBSL Y EQUIPO DE RESTAURANTE	\$12,173.1	\$14,012.39	\$14,012.39	\$14,012.39	\$14,012.39
MBSL Y EQUIPO DE LAVANDERÍA	\$2,675.56	\$3,613.06	\$3613.06	\$4,952.35	\$4,952.35
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$3,338.19	\$4,409.62	\$4,409.62	\$7,445.62	\$7,445.62
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	\$8,734.06	\$9,019.77	\$9,019.77	\$9,019.77	\$9,019.77
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-\$63,190.18	-\$73,365.2	-\$85,265.67	-\$95,471.39	-\$105,663.44
<b>PASIVOS</b>	<b>\$110,589.52</b>	<b>\$112,195.6</b>	<b>\$103,247.66</b>	<b>\$111,832.39</b>	<b>\$143,420.86</b>



<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$99,201.98	\$99,000.32	\$89,024.11	\$88,291.08	\$115,872.61
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$8,332.36	\$8,600.97	\$6,127.03	\$6,817.20	\$12,960.65
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-\$11.01				
PROVISIONES		\$3,000.00			
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$16,222.39	\$25,154.83	\$19,941.69	\$19,682.03	\$17,816.9
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$1,764.13	\$1,754.7	\$1,358.84	\$2,239.38	\$5,569.79
IVA POR PAGAR	\$1,400.43	\$1,353.16	\$1,120.69	\$2,082.88	\$4,261.92
RETENCIONES IR POR PAGAR	\$363.70	\$401.54	\$238.15	\$156.50	\$1,307.87
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		\$5,347.87	\$3,545.95		\$3,296.15
CON EL IESS	\$2,236.16	\$2,915.90	\$2,956.53	\$2,616.56	\$2,421.71
Fondo de Reserva	\$680.20	\$521.02	\$779.38	\$286.62	\$341.51
Aporte personal 9.35% por pagar	\$675.61	\$656.07	\$564.88	\$631.73	\$521.22
Aporte patronal x pagar	\$808.10	\$782.63	\$666.50	\$745.37	\$615.08
IECE Y SECAP	\$72.25	\$70.19	\$59.78	\$66.85	\$55.17
PRESTAMOS IESS X PAGAR		\$885.99	\$885.99	\$885.99	\$888.73
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$12,222.1	\$9,915.90	\$12,080.37	\$14,826.09	\$6,529.25
SUELDOS	\$7,984.45	\$5,297.49	\$8,595.27	\$4,996.85	\$2,870.09
DECIMO TERCER SUeldo	\$577.15	\$251.28	\$496.58	\$547.07	\$2,417.04
DECIMO CUARTO SUeldo	\$798.94	\$1,267.29	\$1,416.65	\$1,476.96	\$1,242.12
Vacaciones				\$5,168.05	
Servicios 10%	\$2,487.56	\$3,099.84	\$1,571.87	\$2,637.16	
CTAS POR PAGAR JOSÉ LUIS CORREA	\$374.00				
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO ANTERIOR		\$5,220.46			
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	\$73,990.21	\$60,066.5	\$61,155.32	\$55,592.05	\$82,146.16
ANTICIPOS DE CLIENTES	\$668.03	\$1,167.69		\$2,086.62	\$2,948.9
OTROS PASIVOS CORRIENTES		\$1,010.33			
DEPÓSITOS POR IDENTIFICAR DE CLIENTES				\$4,113.18	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$11,387.54</b>	<b>\$13,195.28</b>	<b>\$14,223.55</b>	<b>\$23,541.31</b>	<b>\$27,548.25</b>
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS			\$1,028.27	\$10,346.03	\$14,352.97
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$11,387.54	\$13,195.28	\$13,195.28	\$13,195.28	\$13,195.28
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$188,431.88</b>	<b>\$203,828.7</b>	<b>\$228,063.46</b>	<b>\$218,185.69</b>	<b>\$222,551.99</b>
CAPITAL	\$156,000.00	\$156,000.00	\$156,000.00	\$156,000.00	\$156,000.00
APORTES DE SOCIOS PARA FUTURA CA	\$50,959.60	\$50,959.60	-	-	-
RESERVAS	\$2,146.57	\$2,146.57	\$3,358.31	\$3,358.31	\$3,638.22
RESULTADOS ACUMULADOS	-\$20,674.29	-\$5,277.47	\$68,705.15	\$58,827.38	\$62,913.77



<b>GANANCIAS ACUMULADAS</b>	-\$90,496.37	-\$66,996.71	\$57,739.4	\$57,739.4	\$55,239.99
<b>UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIO CORRIENTE</b>	-	-\$8,102.84	-	-\$9,877.77	-\$3,291.97
<b>RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN</b>	\$69,822.08	\$69,822.08	\$10,965.75	\$10,965.75	\$10,965.75
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$23,881.54	\$24,234.76	-\$9,877.77	\$6,585.80	-\$16,740.82

**Elaborado por:** Autores

### Anexo 39 Estado de resultados Periodo 2012-2016

Estos son los estados de resultados que se obtuvieron igualmente del Hotel Yanuncay:

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>INGRESOS</b>	<b>\$289,212.95</b>	<b>\$316,843.45</b>	<b>\$249,702.97</b>	<b>\$274,249.03</b>	<b>\$313,669.23</b>
<b>(-) Costos</b>	\$ 71,572.41	\$ 67,016.98	\$ 68,472.90	\$ 65,745.67	\$ 45,463.66
<b>(=)Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$217,640.54</b>	<b>\$249,826.47</b>	<b>\$181,230.07</b>	<b>\$208,503.36</b>	<b>\$268,205.57</b>
<b>(-)Gastos operacionales</b>	\$191,102.62	\$212,256.53	\$188,221.35	\$199,084.37	\$279,359.29
<b>Gastos Ventas</b>	\$155,210.03	\$163,401.71	\$136,708.91	\$149,326.47	\$235,767.79
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 35,892.59	\$ 48,854.82	\$ 51,512.44	\$ 49,757.90	\$ 43,591.50
<b>(=)Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 26,537.92</b>	<b>\$ 37,569.94</b>	<b>-\$ 6,991.28</b>	<b>\$ 9,418.99</b>	<b>-\$11,153.72</b>
<b>(-)Gastos financieros</b>	\$ 2,656.38	\$ 2,766.85	\$ 2,886.49	\$ 2,873.19	\$ 5,587.10
<b>(=)Utilidad antes de participación de trabajadores</b>	<b>\$ 23,881.54</b>	<b>\$ 34,803.09</b>	<b>-\$ 9,877.77</b>	<b>\$ 6,545.80</b>	<b>-\$16,740.82</b>
<b>(-)15% participación de trabajadores</b>	-	\$ 5,220.46	-	-	-
<b>(=)Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 23,881.54</b>	<b>\$ 29,582.63</b>	<b>-\$ 9,877.77</b>	<b>\$ 6,545.80</b>	<b>-\$16,740.82</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	-	\$ 5,347.87	-	-	-
<b>(=)Utilidad neta</b>	<b>\$ 23,881.54</b>	<b>\$ 24,234.76</b>	<b>-\$ 9,877.77</b>	<b>\$ 6,545.80</b>	<b>-\$16,740.82</b>

**Elaborado por:** Autores





### Anexo 40 Análisis Histórico Financiero

Interpretaciones Análisis Horizontal Balance General		
Año	Maquinaria y Equipo	Pasivo Financiero
2013	32.00%	-100.00%
2014	0.00%	0.00%
2015	69.00%	0.00%
2016	0.00%	0.00%
<p>Como se puede observar desde el año 2013 hasta el 2016 existe una variación de las obligaciones financieras que es menor a la variación de maquinaria y equipo, esto nos dice que la maquinaria no está financiada por obligaciones financieras a LP en ninguno de los 5 años de estudio.</p>		
Año	Pasivo Total	Capital Contable
2013	1.00%	0.00%
2014	-8.00%	0.00%
2015	8.00%	0.00%
2016	28.00%	0.00%
<p>En cuanto al capital contable se verifica que no ha tenido variaciones en los últimos 5 años a diferencia del pasivo total que ha incrementado en pequeñas cantidades su porcentaje, esto quiere decir que no se ha aportado a la empresa financiamiento propio.</p>		
Año	Activo Circulante	Pasivo Circulante
2013	50.00%	0.00%
2014	-27.00%	-10.00%
2015	48.00%	-1.00%
2016	40.00%	31.00%
<p>Como podemos ver la empresa en los años 2013, 2015 y 2016 ha contado con los recursos suficientes para pagar sus deudas en lapso de 1 año, pero en el 2014 se observa una disminución del activo circulante, siendo esta mayor que la disminución del pasivo circulante, entendiéndose que ese año no se tenía los suficientes recursos para pagar las deudas en un corto plazo.</p>		

Elaborado por: Autores

### Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Interpretaciones Análisis Horizontal Estado de Resultados		
Año	Ventas	Costo de Ventas
2013	10.00%	10.00%
2014	-21.00%	-11.29%
2015	10.00%	3.00%



Año	Ventas	Gasto de Ventas
2013	10.00%	5.00%
2014	-21.00%	-16.34%
2015	10.00%	9.00%
2016	14.00%	58.00%

En el año 2013 la empresa aumento un 10% el costo de ventas y en la proporción incremento en las ventas, sin embargo, en el 2014 vemos como la empresa tuvo problemas ya que disminuyo los costos y se obtuvo una disminución mayor en los ingresos. Se recupera un poco en el 2015 pero en el 2016 incrementa los costos lo cual provoco un menor incremento de los ingresos

Se observa que en el 2013 el crecimiento de las ventas es mayor que los gastos de ventas, esto indica que se ha ganado más de los que se gasta en el proceso del área de ventas; pero en el siguiente año es todo lo contrario. Para el 2015 se observa que nuevamente son mayores las ventas y finalmente en el 2016 incrementa significativamente los gastos demostrando que se ha ganado menos en relación a los gastos de ventas.

Año	Ventas	Gastos de Administración
2013	10.00%	36.00%
2014	-21.00%	5.44%
2015	10.00%	-3.00%
2016	14.00%	-12.00%

En comparación a los gastos administrativos, las ventas en el 2013 y 2014 fueron menores indicando que no fueron suficientes para cubrir dichos gastos. Sin embargo, en el 2015 y 2016 se verifica que las ventas fueron mayores, demostrando que se redujeron los gastos de administración.

Elaborado por: Autores

### Análisis Horizontal Estado de Resultados- Balance General

Interpretaciones Análisis Horizontal Estado de Resultados- Balance General		
Año	Ventas	Cuentas por cobrar
2013	10.00%	-3.00%
2014	-21.00%	-46.00%
2015	10.00	161.00%
2016	14.00	-19.00%

Las ventas tienen un mayor crecimiento que las cuentas por cobrar, esto demuestra que las cuentas por cobrar están aportando a las ventas realizadas en la empresa. Excepto en el año 2015 donde las cuentas por cobrar son mayores indicando que no aportan a las ventas realizadas en la empresa.

Año	Ventas	Maquinaria
2013	10.00%	32.00%
2014	-21.00%	0.00%
2015	10.00	69.00%
2016	14.00	0.00%



La maquinaria ha crecido más que las ventas en los años 2013 al 2015, por lo que se evidencia que existen los recursos necesarios para el proceso de producción. En el 2016 fue todo lo contrario.

Año	Gastos Financieros	Oblig. Financieras
2013	4.00%	-100.00%
2014	4.32%	0.00%
2015	-13.30%	0.00%
2016	94.00%	0.00%

Se puede ver que las Obligaciones Financieras solo variaron en el 2013, en el resto de años no ha variado. En el 2015 los gastos financieros fueron menores, indicando que en ese año existieron mejores condiciones en los créditos nuevos que se otorgaron a la empresa, el trabajo de tesorería fue bueno, al pasar al 2016 se observa que incrementa significativamente los gastos financieros indicando todo lo contrario.

Elaborado por: Autores

### Índices de Estructura Financiera

La siguiente tabla nos muestra distintos indicadores de estructura financiera analizados sobre la situación histórica del Hotel, con su respectiva interpretación.

INDICADORES	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Palanca financiera	0.59	0.55	0.45	0.51	0.64
Razón de endeudamiento	0.342	0.3297	0.321	0.332	0.411
Pasivo circulante a pasivo total	0.897	0.882	0.862	0.789	0.808
Consolidación de pasivo bancario	1.00				
Pasivo largo plazo a capital contable	0.060	0.064	0.062	0.108	0.124
Pasivo bancario largo plazo a activo fijo	-0.00003	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital contable a activo total	0.483	0.458	0.485	0.463	0.447

Elaborado por: Autores

- Palanca financiera

En comparación de los años 2012 al 2016, se llega a la conclusión de que todos estos años se utilizó en mayor proporción el capital como fuente de financiamiento, se visualiza un pequeño



incremento en el año 2016, sin embargo, no es muy significativo. Esto quiere decir que la empresa no suele financiar sus deudas con terceros disminuyendo la palanca financiera.

- **Razón de endeudamiento**

Se puede observar que en estos 5 años los activos se han estado financiando en mayor proporción por el capital que con los pasivos, en el 2016 el índice incrementa un 8.00%, sin embargo, el capital sigue siendo el método preferido de financiamiento para los activos.

- **Pasivo circulante a pasivo total**

Al comparar los 5 años se conoce que se tiene una tendencia decreciente, pero en el 2016 se incrementa. Se puede ver que el vencimiento del pasivo de largo plazo deber liquidarse dentro de los próximos 12 meses. Esta empresa en los 5 años mantuvo proporcionalmente una cantidad importante de pasivos que deben pagarse en el siguiente año mostrando una alta concentración que señala posibilidades de no cumplir a tiempo sus compromisos.

- **Consolidación de pasivo bancario**

La empresa no tiene deudas con instituciones financieras, solo se verifica que en el 2012 las tuvo a corto plazo, sin embargo, desde el 2013 la empresa no se ha financiado con instituciones financieras, por ser un índice cero se entiende que entre menor sea la consolidación es más reducido el plazo para pagar el pasivo bancario total.



- **Pasivo largo plazo a capital contable**

Podemos observar que se tiene una tendencia creciente con una baja en el año 2014, pero en los siguientes 2 años se observa un incremento, identificando que la fuente de financiamiento es el capital y no es el largo plazo.

- **Pasivo bancario largo plazo a activo fijo**

Observamos que el pasivo bancario de largo plazo como fuente de financiamiento del activo fijo muestra una proporción baja en el 2012. A partir del 2013 se verifica que la empresa no ha obtenido deuda bancaria a largo plazo. Esto nos quiere decir que el capital como fuente de financiamiento a largo plazo se utiliza cada vez más para comprar este tipo de activos.

- **Capital contable a activo total**

Para el 2016 el 45.00% de los recursos son propios, vemos que desde el 2012 el índice ha ido variando con un porcentaje mínimo año tras año.

### Indicadores de Rentabilidad

Los resultados de los indicadores de rentabilidad son los siguientes:

INDICADORES	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Margen bruto de utilidad	0.75	0.79	0.73	0.76	0.86
Margen de utilidad operativa	0.33	0.32	0.23	0.26	0.09
ROS: Margen de utilidad neta	0.08	0.08	-0.04	0.02	0.05
ROI: Tasa de retorno de inversión	0.07	0.07	-0.03	0.02	-0.05
	UTILIZACIÓN DE ACTIVOS				
Rotación de cuentas por cobrar	16.69	18.85	27.47	11.58	16.31
Rotación de activos fijos	1.00	1.10	0.88	0.98	1.16
Rotación de activo Total	0.90	0.93	0.78	0.81	0.90

Elaborado por: Autores



- **Margen Bruto de Utilidad**

Se puede observar que el margen bruto de utilidad no varía mucho, sin embargo, vemos que los costos de la empresa superan sus ganancias.

- **Margen de Utilidad Operativa**

En cuanto a la utilidad operativa se registra que la empresa ha generado pocas utilidades en estos 5 años, tanto así, que en los años 2014 y 2016 existe pérdida del ejercicio. Se refleja una leve reducción en el margen operacional, esto se debe a la fluctuación de los gastos de ventas, solamente en el año 2014 se identifica que hay una disminución de un -4.00%, el resto de años se tiene un incremento de la cuenta, teniendo finalmente en el 2016 nuevamente una reducción del -5% duplicando sus gastos de ventas en ese año. La cuenta más influyente dentro para el 2016 es la de Servicios prestados la cual forma parte de los gastos de ventas con el 27.48%, del 2015 al 2016 el incremento es 36 veces mayor.

Los gastos administrativos y los financieros permanecen con diferencias mínimas lo que significa que no tienen mayor impacto para el indicador.

- **ROS: Margen de utilidad neta**

A través de los años se identifica que, en los años 2014 y 2016 el hotel tiene pérdidas del -4.00% y de -5.00% respectivamente. Evidenciándose los aumentos en los gastos de ventas, en los años 2012, 2013 las utilidades incrementaron un 8%, y en el 2016 solamente un 2%.

- **ROI: tasa de retorno de inversión**

Al ver los índices se evalúa que en el 2014 y 2016 el Hotel no tuvo Rentabilidad sobre la inversión, ya que, el indicador refleja un retorno de la inversión de -3.00% y de -5.00%



respectivamente. Esto demuestra que los inversionistas están perdiendo dinero en estos años.

Vemos que no ha cambiado mucho el ROI, siendo este poco eficiente para utilizar su capital y generar utilidades.

- **Rotación De Cuentas Por Cobrar**

Al comparar la rotación de cuentas por cobrar se visualiza que en el 2012 es de 16.69 veces, tiene un ligero aumento para 2013 y 2014 donde la rotación de cuentas por cobrar es de 18.85 y 27.47 respectivamente, pero para 2015 muestra una fuerte caída a 11.58. En el 2016 nuevamente sube el indicador a 16.31, demostrándose que la empresa cobra al menos una vez al mes. Sin embargo, sería recomendable revisar las políticas de créditos para mejorar el índice y disminuir la cuenta de clientes.

- **Rotación De Activos Fijos**

En un año los activos fijos rotan en promedio 1 sola vez, lo que significa que hay un porcentaje mayor de activos ociosos con respecto a las ventas

- **Rotación De Activo Total**

Se identifica que el índice de rotación de activo total tuvo una pequeña disminución en el año 2014, los otros 4 años han registrado un aumento siendo la rotación de estos en promedio de 0.90, lo que nos refleja un menor uso del activo total en la generación de ventas.

#### **Anexo 41 Descripción de la inversión propuesta**

Se realizó una investigación previa en distintos lugares como: Pinturas Cóndor, empresa Mantra de Quito, Cámara de Comercio de Guayaquil y BP Corp (empresa de diseño e impresión de material publicitario). Adicionalmente se consultó a un Diseñador de Interiores profesional para la cotización de remodelación de las distintas áreas propuestas.



Actividad	DESCRIPCIÓN	Observación	Costo Total
INVERSIÓN FIJA	Renovación de Cubre Camas	\$36.34(Costo cubre cama) *20 camas	\$726.80
	Pintura para Habitaciones	40 galones (por 10 habitaciones de 4 paredes) *\$20.00(galón pintura)	\$800.00
	Renovación de Fachada del Edificio	\$3,000.00	\$3,000.00
	Renovación de habitaciones	\$700.00 (por habitación) *10 habitaciones	\$7,000.00
	Renovación de la recepción	\$1,036.70	\$1,036.70
	Publicidad	Flyers: \$80.00 Cada mil impresiones a color ambos lados *2	\$160.00
		Materiales de promociones (cupones)	\$30.00
	Afiliación Cámara de Comercio de Cuenca	\$360.00 (1er año) + \$240.00 *4(a partir del 2do año)	\$1,320.00
Costo Mano de obra para remodelación	\$150.00 (salario por semana) *(3 trabajadores por 4 semanas)	\$1,800.00	
CAPITAL DE TRABAJO	Gastos Administrativos y Ventas	Compras muebles y enseres, menaje y amenities de habitaciones	\$23,494.00
	Capacitación	\$126.5(costo hora-hombre de 6 empleados) *5	\$632.50
			\$40,000.00

**Elaborado por:** Autores



## Anexo 42 Cotizaciones para créditos a largo plazo

### Cotización de financiamiento con Cooperativa JEP

Resultado de cotización con la Cooperativa JEP para un préstamo de \$30,000.00 a un plazo de

5 años:

DETALLE DE CARGA FINANCIERA		
Concepto	USD \$	Explicación en Términos Utilizados
Monto Financiado	\$ 30000.00	Es el monto de crédito otorgado.
Monto Liquidado	\$ 30000.00	Corresponde al monto de crédito desembolsado.
Intereses	\$ 8540.00	Equivale a la suma de intereses que paga el socio durante la vigencia de crédito.
Seguro de Desgravamen	\$ 761.28	Protección del Patrimonio del socio en caso de fallecimiento.
Total Carga Financiera	\$ 9301.28	Es la suma total de los intereses más el Seguro de Desgravamen que paga el socio durante la vigencia del crédito.
Suma Total de Cuotas	\$ 39301.28	Está conformado por el monto del crédito más la carga financiera.

TASA DE INTERÉS		
Concepto	%	Explicación en Términos Utilizados
Tasa Nominal	11.2 %	Es la Tasa de Interés Anual.
Tasa Efectiva	11.79 %	Es la Tasa de Interés de la operación según el número de periodos de pago al año.
Del Costo de Financiamiento	12.91 %	Tasa resultante de la suma de todos los costos y gastos directos e indirectos relacionados al crédito a recibir.
Tasa máxima referencial del BCE	11.83 %	Es la tasa máxima activa efectiva permitida por el Banco Central del Ecuador por cada segmento de crédito.

**Fuente:** (Cooperativa JEP, 2018)

### Cotización de financiamiento con Cooperativa Jardín Azuayo

Resultado de cotización con la Cooperativa Jardín Azuayo para un préstamo de \$30,000.00 a

un plazo de 5 años:



Fecha de la Simulación	05/05/2018
Segmento de Crédito	Consumo Ordinario
Tipo de Crédito	Crédito sin Ahorro 14,50%
Tabla de Amortización	Cuota Decreciente (Aleman)
Monto Solicitado/Financiado	30,000.00
Monto Liquidado	30,000.00
Plazo	60 meses
Tasa Referencial del BCE	17.30%
Tasa Nominal Anual *	14.50%
Tasa Efectiva Anual	15.50%
Tasa Anual del Costo del Crédito	15.77%
Seguro Desgravamen **	183.00
Aporte en Reservas **	300.00
Interés Generado **	11,056.25
Total de Carga Financiera **	11,539.25
Suma Total **	41,539.25
CUOTA POSIBLE **	684.27

**Fuente:** (Cooperativa Jardin Azuayo, 2018)

### Cotización de financiamiento con Banco Pichincha

Resultado de cotización con el Banco Pichincha para un préstamo de \$30,000.00 a un plazo de 5 años:

Datos Financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto Financiado (USD)	30000		Monto del crédito solicitado
Monto líquido (USD)	29850.0		Monto acreditado en la cuenta
Cuota Financiera (USD)	780.75	Mensual	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota Total (USD)	793.75	Mensual	Valor cuota financiera
Plazo / Número de cuotas	60	Mensual	Número de cuotas a pagar por el cliente en todo el plazo del crédito
Tasa Interés Nominal (%)	11.23	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio de crédito.
Tasa de Interés activa efectiva referencial para el segmento (%)	10.92	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio del crédito del segmento
Tasa Interés efectiva anual (%)	11.83	Anual	(TEA) Es igual al interés anual efectivo, dividido para el capital inicial. Las tasas de interés nominal y efectiva difieren cuando el periodo de capitalización es distinto de un año. La tasa de interés efectiva es más alta mientras más corto es el periodo de capitalización
Suma de Cuotas (USD)	38959.37		Sumatoria de cuotas que paga el cliente
Carga Financiera (USD)	8562.87		Sumatoria de intereses y primas
Relación entre el valor total y monto de capital solicitado	1,3		Relación entre la suma de cuotas y el monto financiado.
Tasa efectiva anual del costo del financiamiento	12,38		Es la tasa efectiva anual de interés más los valores correspondientes a impuestos de ley, seguros obligatorios (desgravamen e incendios) y gastos directos e indirectos.

**Fuente:** (Banco Pichincha, 2018)

### Cotización de financiamiento con Banco del Austro

Resultado de cotización con el Banco del Austro para un préstamo de \$30,000.00 a un plazo de 5 años:



 <b>BANCO DEL AUSTRO</b> ::	
<b>SIMULADOR DE CRÉDITO</b>	
Tasa de Interés Efectiva:	11.83 %
Interés:	8,698.57
Monto líquido:	30,000.00
Total:	38,698.57
Cuota Capital:	500.00
Costos y Gastos:	0,00
Contribución SOLCA:	150.00

**Fuente:** (Banco del Austro, 2018)

### Cotización de financiamiento con BanEcuador

Resultado de cotización con BanEcuador para un préstamo de \$30,000.00 a un plazo de 5 años:



**Preparado para:** Sara Carcamo

Datos del calculo de crédito

**Tipo de Crédito:** Pequeñas y medianas empresas - pymes

**Forma de Pago:** Mensual

**Tasa Efectiva:** 10.21 %

**Plazo:** 5 años

**Fecha de emisión:** 06/05/2018

**Destino:** Activo Fijo

**Tasa:** 9.76 %

**Monto Deseado:** \$ 30,000.00

**Sistema de Amortización:** Capital fijo

**Fuente:** (BanEcuador, 2018)



**Anexo 43 Amortización de Préstamo con BanEcuador**

Periodo	Saldo Capital	Pago Capital	Pago Interés	Valor a Pagar	Pago Capital Anual	Pago Interés Anual
1	30000	500	244	744	<b>6000</b>	<b>2659.6</b>
2	29500	500	239.93	739.93		
3	29000	500	235.87	735.87		
4	28500	500	231.8	731.8		
5	28000	500	227.73	727.73		
6	27500	500	223.67	723.67		
7	27000	500	219.6	719.6		
8	26500	500	215.53	715.53		
9	26000	500	211.47	711.47		
10	25500	500	207.4	707.4		
11	25000	500	203.33	703.33		
12	24500	500	199.27	699.27		
13	24000	500	195.2	695.2	<b>6000</b>	<b>2074</b>
14	23500	500	191.13	691.13		
15	23000	500	187.07	687.07		
16	22500	500	183	683		
17	22000	500	178.93	678.93		
18	21500	500	174.87	674.87		
19	21000	500	170.8	670.8		

UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



20	20500	500	166.73	666.73		
21	20000	500	162.67	662.67		
22	19500	500	158.6	658.6		
23	19000	500	154.53	654.53		
24	18500	500	150.47	650.47		
25	18000	500	146.4	646.4		
26	17500	500	142.33	642.33		
27	17000	500	138.27	638.27		
28	16500	500	134.2	634.2		
29	16000	500	130.13	630.13		
30	15500	500	126.07	626.07		
31	15000	500	122	622		
32	14500	500	117.93	617.93		
33	14000	500	113.87	613.87		
34	13500	500	109.8	609.8		
35	13000	500	105.73	605.73		
36	12500	500	101.67	601.67		
37	12000	500	97.6	597.6		
38	11500	500	93.53	593.53		
39	11000	500	89.47	589.47		
40	10500	500	85.4	585.4		
41	10000	500	81.33	581.33		
					<b>6000</b>	<b>1488.4</b>
					<b>6000</b>	<b>902.8</b>

SARA CÁRCAMO L.  
 RENÉ GUERRERO N.

UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



42	9500	500	77.27	577.27		
43	9000	500	73.2	573.2		
44	8500	500	69.13	569.13		
45	8000	500	65.07	565.07		
46	7500	500	61	561		
47	7000	500	56.93	556.93		
48	6500	500	52.87	552.87		
49	6000	500	48.8	548.8		
50	5500	500	44.73	544.73		
51	5000	500	40.67	540.67		
52	4500	500	36.6	536.6		
53	4000	500	32.53	532.53		
54	3500	500	28.47	528.47		
55	3000	500	24.4	524.4		
56	2500	500	20.33	520.33		
57	2000	500	16.27	516.27		
58	1500	500	12.2	512.2		
59	1000	500	8.13	508.13		
60	500	500	4.07	504.07		
					<b>6000</b>	<b>317.2</b>

**Fuente:** (BanEcuador, 2018)

**Elaborado por:** Autores

**SARA CÁRCAMO L.  
RENÉ GUERRERO N.**



#### **Anexo 44 Proyección de la Inflación**

Para proyectar la demanda para los años del 2018 al 2021, se calculó mediante una tasa promedio de crecimiento con el método de extrapolación tomando los datos históricos dados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) hasta el 2017.

A continuación, se desarrolla la fórmula para extrapolar los datos necesarios (Parker, 2002):

$$M = Co(1 + r)^n$$

M: último dato

Co: el primer dato

r: Tasa promedio de crecimiento.

n: el número total de periodo menos 1, para conocer la tasa media de crecimiento se tiene la siguiente formula derivada de la primera:

$$r = \left( \sqrt[n]{\frac{M}{Co}} \right) - 1$$

$$r = -0.26$$



Con la aplicación de la primera fórmula y de la tasa media de crecimiento se obtiene los siguientes resultados:

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Inflación</b>	5.2	3.56	4.47	5.11	2.73	3.59	3.97	1.73	0.42	0.311	0.230	0.170	0.126

Elaborado por: Autores

### Anexo 45 Posibles escenarios del Estado de Resultados Proyectado

Para el incremento de los ingresos se tienen 3 posibles escenarios para el estado de resultados.

#### Escenario óptimo

El presente escenario se realizará con los siguientes supuestos: Incremento en ventas, el 7%; los costos y gastos, se incrementan en función a los promedios histórico descontados la inflación.

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS</b>	\$ 308.947,01	\$ 330.573,30	\$ 353.713,43	\$ 378.473,38	\$ 404.966,51
(-) Costos	\$ 47.373,13	\$ 48.846,44	\$ 49.969,91	\$ 50.819,39	\$ 52.140,70
<b>(=)Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 261.573,88</b>	<b>\$ 281.726,87</b>	<b>\$ 303.743,53</b>	<b>\$ 327.653,98</b>	<b>\$ 352.825,81</b>
(-)Gastos operacionales	\$ 236.000,40	\$ 243.340,01	\$ 253.073,61	\$ 258.894,30	\$ 266.945,92
Gastos de ventas	181720,3057	187371,8072	194866,6795	199348,6131	205548,355
Gastos de administrativos	54280,09132	55968,20216	58206,93025	59545,68964	61397,56059
<b>(=)Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 25.573,48</b>	<b>\$ 38.386,86</b>	<b>\$ 50.669,92</b>	<b>\$ 68.759,68</b>	<b>\$ 85.879,90</b>
(-)Gastos financieros	\$ 2.659,60	\$ 2.074,00	\$ 1.488,40	\$ 902,80	\$ 317,20
<b>(=)Ut. antes de part. trabajadores</b>	<b>\$ 22.913,88</b>	<b>\$ 36.312,86</b>	<b>\$ 49.181,52</b>	<b>\$ 67.856,88</b>	<b>\$ 85.562,70</b>
(-)15% participacion de trabajadores	\$ 3.437,08	\$ 5.446,93	\$ 7.377,23	\$ 10.178,53	\$ 12.834,40
<b>(=)Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 19.476,80</b>	<b>\$ 30.865,93</b>	<b>\$ 41.804,29</b>	<b>\$ 57.678,35</b>	<b>\$ 72.728,29</b>
(-)Impuesto a la renta	\$ 4.869,20	\$ 7.716,48	\$ 10.451,07	\$ 14.419,59	\$ 18.182,07
<b>(=)Utilidad neta</b>	<b>\$ 14.607,60</b>	<b>\$ 23.149,45</b>	<b>\$ 31.353,22</b>	<b>\$ 43.258,76</b>	<b>\$ 54.546,22</b>





### Escenario Conservador

El presente escenario se realizará con los siguientes supuestos: Incremento en ventas, el 4%; los costos y gastos, se incrementan en función a los promedios histórico descontados la inflación

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	\$ 300.284,95	\$ 312.296,34	\$ 324.788,20	\$ 337.779,73	\$ 351.290,92
(-) Costos	\$ 47.373,13	\$ 48.846,44	\$ 49.969,91	\$ 50.819,39	\$ 52.140,70
<b>(=)Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 252.911,81</b>	<b>\$ 263.449,91</b>	<b>\$ 274.818,29</b>	<b>\$ 286.960,33</b>	<b>\$ 299.150,22</b>
(-)Gastos operacionales	\$ 236.000,40	\$ 243.340,01	\$ 253.073,61	\$ 258.894,30	\$ 266.945,92
Gastos de ventas	\$ 181.720,31	\$ 187.371,81	\$ 194.866,68	\$ 199.348,61	\$ 205.548,36
Gastos de administrativos	\$ 54.280,09	\$ 55.968,20	\$ 58.206,93	\$ 59.545,69	\$ 61.397,56
<b>(=)Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 16.911,42</b>	<b>\$ 20.109,90</b>	<b>\$ 21.744,68</b>	<b>\$ 28.066,03</b>	<b>\$ 32.204,30</b>
(-)Gastos financieros	\$ 2.659,60	\$ 2.074,00	\$ 1.488,40	\$ 902,80	\$ 317,20
<b>(=)Ut. antes de part. trabajadores</b>	<b>\$ 14.251,82</b>	<b>\$ 18.035,90</b>	<b>\$ 20.256,28</b>	<b>\$ 27.163,23</b>	<b>\$ 31.887,10</b>
(-)15% participacion de trabajadores	\$ 2.137,77	\$ 2.705,38	\$ 3.038,44	\$ 4.074,48	\$ 4.783,07
<b>(=)Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 12.114,04</b>	<b>\$ 15.330,51</b>	<b>\$ 17.217,84</b>	<b>\$ 23.088,74</b>	<b>\$ 27.104,04</b>
(-)Impuesto a la renta	\$ 3.028,51	\$ 3.832,63	\$ 4.304,46	\$ 5.772,19	\$ 6.776,01
<b>(=)Utilidad neta</b>	<b>\$ 9.085,53</b>	<b>\$ 11.497,88</b>	<b>\$ 12.913,38</b>	<b>\$ 17.316,56</b>	<b>\$ 20.328,03</b>

### Escenario Pesimista

El presente escenario se realizará con los siguientes supuestos: Incremento en ventas, el 2%; los costos y gastos, se incrementan en función a los promedios histórico descontados la inflación

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	\$ 294.510,24	\$ 300.400,44	\$ 306.408,45	\$ 312.536,62	\$ 318.787,35
(-) Costos	\$ 47.373,13	\$ 48.846,44	\$ 49.969,91	\$ 50.819,39	\$ 52.140,70
<b>(=)Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 247.137,10</b>	<b>\$ 251.554,00</b>	<b>\$ 256.438,54</b>	<b>\$ 261.717,22</b>	<b>\$ 266.646,65</b>
(-)Gastos operacionales	\$ 236.000,40	\$ 243.340,01	\$ 253.073,61	\$ 258.894,30	\$ 266.945,92
Gastos de ventas	\$ 181.720,31	\$ 187.371,81	\$ 194.866,68	\$ 199.348,61	\$ 205.548,36
Gastos de administrativos	\$ 54.280,09	\$ 55.968,20	\$ 58.206,93	\$ 59.545,69	\$ 61.397,56
<b>(=)Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 11.136,71</b>	<b>\$ 8.213,99</b>	<b>\$ 3.364,93</b>	<b>\$ 2.822,92</b>	<b>-\$ 299,26</b>
(-)Gastos financieros	\$ 2.659,60	\$ 2.074,00	\$ 1.488,40	\$ 902,80	\$ 317,20
<b>(=)Ut. antes de part. trabajadores</b>	<b>\$ 8.477,11</b>	<b>\$ 6.139,99</b>	<b>\$ 1.876,53</b>	<b>\$ 1.920,12</b>	<b>-\$ 616,46</b>
(-)15% participacion de trabajadores	\$ 1.271,57	\$ 921,00	\$ 281,48	\$ 288,02	-\$ 92,47
<b>(=)Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 7.205,54</b>	<b>\$ 5.218,99</b>	<b>\$ 1.595,05</b>	<b>\$ 1.632,10</b>	<b>-\$ 523,99</b>
(-)Impuesto a la renta	\$ 1.801,38	\$ 1.304,75	\$ 398,76	\$ 408,03	-\$ 131,00
<b>(=)Utilidad neta</b>	<b>\$ 5.404,15</b>	<b>\$ 3.914,25</b>	<b>\$ 1.196,29</b>	<b>\$ 1.224,08</b>	<b>-\$ 393,00</b>



**Anexo 46 Depreciación Acumulada de inversión del préstamo en Edificios**

<b>VALOR ACTIVO</b>	<b>DEPRECIACION</b>	<b>DEP ACUMULADA</b>
\$ 15,873.50	\$ 793.68	\$ 793.68
\$ 15,079.83	\$ 793.68	\$ 1,587.35
\$ 14,286.15	\$ 793.68	\$ 2,381.03
\$ 13,492.48	\$ 793.68	\$ 3,174.70
\$ 12,698.80	\$ 793.68	\$ 3,968.38
\$ 11,905.13	\$ 793.68	\$ 4,762.05
\$ 11,111.45	\$ 793.68	\$ 5,555.73
\$ 10,317.78	\$ 793.68	\$ 6,349.40
\$ 9,524.10	\$ 793.68	\$ 7,143.08
\$ 8,730.43	\$ 793.68	\$ 7,936.75
\$ 7,936.75	\$ 793.68	\$ 8,730.43
\$ 7,143.08	\$ 793.68	\$ 9,524.10
\$ 6,349.40	\$ 793.68	\$ 10,317.78
\$ 5,555.73	\$ 793.68	\$ 11,111.45
\$ 4,762.05	\$ 793.68	\$ 11,905.13
\$ 3,968.38	\$ 793.68	\$ 12,698.80
\$ 3,174.70	\$ 793.68	\$ 13,492.48
\$ 2,381.03	\$ 793.68	\$ 14,286.15
\$ 1,587.35	\$ 793.68	\$ 15,079.83
\$ 793.68	\$ 793.68	\$ 15,873.50

**Elaborado por:** Autores



**Anexo 47 Indicadores Financieros**

INDICADOR	FORMULA	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
<b>Solvencia</b>	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	\$ 43,085.53	1.795	\$ 48,583.42	2.699	\$ 55,496.80	4.625	\$ 66,813.36	11.136	\$ 81,141.38	
		\$ 24,000.00		\$ 18,000.00		\$ 12,000.00		\$ 6,000.00		\$ -	
<b>Margen de Utilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	\$ 9,085.53	0.030	\$ 11,497.88	0.037	\$ 12,913.38	0.040	\$ 17,316.56	0.051	\$ 20,328.03	0.058
		\$ 300,284.95		\$ 312,296.34		\$ 324,788.20		\$ 337,779.73		\$ 351,290.92	
<b>ROI</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Valor Promedio Invertido}}$	\$ 9,085.53	0.227	\$ 11,497.88	0.287	\$ 12,913.38	0.323	\$ 17,316.56	0.433	\$ 20,328.03	0.508
		\$ 40,000.00		\$ 40,000.00		\$ 40,000.00		\$ 40,000.00		\$ 40,000.00	
<b>ROA</b>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo Total}}$	\$ 16,911.42	0.393	\$ 20,109.90	0.414	\$ 21,744.68	0.392	\$ 28,066.03	0.420	\$ 32,204.30	0.397
		\$ 43,085.53		\$ 48,583.42		\$ 55,496.80		\$ 66,813.36		\$ 81,141.38	
<b>ROE</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	\$ 9,085.53	0.476	\$ 11,497.88	0.376	\$ 12,913.38	0.297	\$ 17,316.56	0.285	\$ 20,328.03	0.251
		\$ 19,085.53		\$ 30,583.42		\$ 43,496.80		\$ 60,813.36		\$ 81,141.38	

**Elaborado por:** Autores



**Anexo 48 Registros Usados por el Hotel Yanuncay**

	<b>TARJETA DE REGISTRO DEL HUÉSPED</b>			CÓDIGO	RE-AL-06
				VERSIÓN	1
<b>TARJETA DE REGISTRO</b>					
PARA SER LLENADO POR EL HOTEL (*)					
NO. HABITACIÓN		TARIFA	FECHA LLEGADA	FECHA SALIDA	
NOMBRES		APELLIDOS			
EMPRESA		CARGO			
DIRECCIÓN					
CIUDAD DE RESIDENCIA		PAÍS			
TELÉFONO		EMAIL			
<b>ACOMPAÑANTE(S)</b>					
<b>NOMBRES</b>		<b>APELLIDOS</b>		<b>EDAD</b>	<b>PAÍS</b>
1					
2					
3					
4					
5					
MÉTODO DE PAGO			EFECTIVO		CRÉDITO
DEPÓSITO			SI	NO	VALOR
TARJETA		MASTERCARD		VISA	OTRAS
NÚMERO DE TARJETA		VENCE		CÓDIGO DE SEGURIDAD	
NECESIDAD DE TRASLADOS DURANTE SU ESTADÍA			SI		NO
			TRANSFER OUT		
FIRMA DEL HUÉSPED					

**SARA CÁRCAMO L.  
 RENÉ GUERRERO N.**



## RESERVAS SERVICIO ALOJAMIENTO

CÓDIGO

RE-AL-04

VERSIÓN

1

### REGISTRO DE RESERVA DE ALOJAMIENTO

NOMBRE:	APELLIDO:	CANTIDAD DE HABITACIONES REQUERIDAS:
TELÉFONO:	EMAIL:	
DIRECCIÓN DOMICILIO:		
PAÍS:	TARIFA APLICABLE:	
HORA DE PAGO:	HORA PREVISTA DE INGRESO:	
FECHA DE RESERVA:		
NECESIDAD DE TRASLADOS:	IN:	OUT:
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
FIRMA AGENTE DE RESERVAS:		

### REGISTRO DE RESERVA DE ALOJAMIENTO

NOMBRE:	APELLIDO:	CANTIDAD DE HABITACIONES REQUERIDAS:
TELÉFONO:	EMAIL:	
DIRECCIÓN DOMICILIO:		
PAÍS:	TARIFA APLICABLE:	
HORA DE PAGO:	HORA PREVISTA DE INGRESO:	
FECHA DE RESERVA:		
NECESIDAD DE TRASLADOS:	IN:	OUT:
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
FIRMA AGENTE DE RESERVAS:		

**SARA CÁRCAMO L.**  
**RENÉ GUERRERO N.**



	<h2>REGISTRO DE OBJETOS OLVIDADOS</h2>	CÓDIGO	RE-AL-05
		VERSIÓN	1

REGISTRO DE OBJETO OLVIDADO		
FECHA:	HORA:	LUGAR DONDE FUE ENCONTRADO EL OBJETO:
DESCRIPCIÓN DEL OBJETO OLVIDADO:		
FIRMA DE LA PERSONA QUE ENCONTRÓ EL OBJETO	FIRMA DEL RECEPCIONISTA	FIRMA DEL JEFE DE RECEPCIÓN

**SARA CÁRCAMO L.**  
**RENÉ GUERRERO N.**



	<b>TARIFARIO</b>		CÓDIGO	RE-AL-05
			VERSIÓN	1

TARIFAS	HABITACIONES							SERVICIOS INCLUIDOS
	SIMPLES	DOBLES	TRIPLES	CUÁDRUPLES	HABITACIONES P/DISCAPACITADOS	SUITE JR.	SUITE	
TARIFAS OFICIALES DE HOTEL	45	70	90	100		120	140	DESAYUNO AMERICANO
TARIFA CORPORATIVA	40	55	80	90				DESAYUNO AMERICANO
TARIFA DE EMPRESA O PREFERENCIAL	40	55	80	90				DESAYUNO AMERICANO
TARIFA DE GRUPOS	30	45	65	80				DESAYUNO CONTINENTAL
TARIFA DE FIN DE SEMANA	30	50	60	70				DESAYUNO CONTINENTAL
TARIFA VACACIONAL	30	50	60	70				DESAYUNO CONTINENTAL
TARIFA PROMOCIONAL								
TARIFA FIT'S O FOERING INTERNATIONAL TRAVEL								

Horario: check in 12hr.- Check out: 10 hr.  
Tarifa late check: hasta las 18 hr. 50% de tarifa  
Luego de 18 hr. Tarifa completa  
PRECIOS INCLUYEN IVA.



## REGISTRO SEMANAL DE LIMPIEZA

CÓDIGO

RE-AL-01

VERSIÓN

1

ASPECTOS A CONTROLAR	PERIODICIDAD	RESULTADO DE CONTROL SEMANAL							CONTROL AL PERSONAL							
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FECHA (dd/mm/aa)	HORA	REALIZADO POR	SUPERVISADO POR	OBSERVACIONES			
<b>ÁREAS COMUNES</b>																
SUELOS Y PAREDES	DIARIA															
MOBILIARIO	DIARIA															
ELEMENTOS DECORATIVOS	DIARIA															
LAVADO DE CORTINAS, TAPICERÍA, ALFOMBRAS Y MOQUETAS	DIARIA															
SANITARIOS	DIARIA															
LAVAMANOS	DIARIA															
<b>SANITARIOS</b>																
PAREDES Y PISOS	DIARIA															
BAÑERA	DIARIA															
BASUREROS	DIARIA															
ESPEJOS	DIARIA															
<b>HABITACIONES</b>																
PAPELERAS	SEMANAL															
TOALLAS	DIARIA															
EDREDONES, MANTAS, FUNDAS, ELEMENTOS DECORATIVOS	DIARIA															
ALFOMBRAS, MOQUETAS, CORTINAS, TAPICERÍA	DIARIA															

**SARA CÁRCAMO L.**  
**RENÉ GUERRERO N.**





# RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

CÓDIGO

RE-SGI-15

VERSIÓN

1

ÁREA:						MES:	
PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	ESTADO DE PRODUCTO	PROVEEDOR	FECHA DE RECEPCIÓN	HORA DE RECEPCIÓN	OBSERVACIONES
RESPONSABLE						FIRMA	

**SARA CÁRCAMO L.**  
**RENÉ GUERRERO N.**





## CONTROL DE EXÁMENES MÉDICOS Y CARNET DE SALUD

CÓDIGO

RE-SGI-09

VERSIÓN

1

N°	DATOS INFORMATIVOS			SEXO		EXÁMENES MÉDICOS				CARNET DE SALUD		OBSERVACIONES
	NOMBRES	APELLIDOS	EDAD	F	M	HECES	ORINA	SANGRE	OTROS	SI	NO	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

**SARA CÁRCAMO L.**  
**RENÉ GUERRERO N.**



**REGISTRO DE  
 INDUCCIÓN/CAPACITACIÓN/ADiestRAMIENTO**

CÓDIGO

RE-SGI-08

VERSIÓN

1

Forma de impartir conocimientos: Inducción  Capacitación  Adiestramiento

Fecha(DD/MM/AA): \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Nombre del instructor: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

TEMAS TRATADOS	Políticas / Objetivos	
	Reglamentos Internos	
	Procesos aplicables	
	Manejo de emergencias	
	Prácticas ambientales	
	Prevención de riesgos laborables	
	Servicio al cliente	
	Adiestramiento por competencia laboral	
Otros / describir en observaciones		

N°	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	ÁREA	CARGO / ACTIVIDAD	FIRMA	EVALUACIÓN		OBSERVACIONES
					APRUEBA	NO APRUEBA	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

**SARA CÁRCAMO L.  
 RENÉ GUERRERO N.**



	<b>QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS</b>	CÓDIGO	RE-SGI-13
		VERSIÓN	1

FECHA:

<b>AGRADECEMOS NOS DESCRIBA LA SITUACIÓN</b>			
<b>DATOS DEL CLIENTE (OPCIONAL)</b>			
NOMBRE Y APELLIDO			
TELÉFONO			
E-MAIL			
DIRECCIÓN/CÓDIGO POSTAL			
<b>PARA USO INTERNO</b>			
ÁREA INVOLUCRADA	RECLAMO	SUGERENCIA	QUEJA
OBSERVACIONES			
DIRIGIDO A:			
FIRMA EMPLEADO		FIRMA DEL SUPERVISOR	
<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>			
RESPONSABLE			
ACCIÓN			
PLAZO		FECHA ACTUAL	
NOMBRE		FIRMA	
<b>REVISIÓN</b>			
GRADO DE CUMPLIMIENTO			
CONTACTO CON CLIENTE	SI	NO	
RESPUESTA			
MEDIO DE CONTACTO		FECHA DE CONTACTO	
NOMBRE		FIRMA	

**SARA CÁRCAMO L.**  
**RENÉ GUERRERO N.**