



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: INGENIERÍA EN TURISMO

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN TURISMO**

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO
HOTELERO EN EL CANTÓN MANTA DE LA PROVINCIA DE
MANABÍ**

AUTOR:

EDGAR DAMIAN LUCAS BALDERRAMO

TUTOR:

ING. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ, MBA

CALCETA, DICIEMBRE DE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

EDGAR DAMIAN LUCAS BALDERRAMO, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

EDGAR DAMIAN LUCAS BALDERRAMO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ, MBA, certifica haber tutelado el proyecto **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO HOTELERO DEL CANTÓN MANTA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**, que ha sido desarrollada por **EDGAR DAMIAN LUCAS BALDERRAMO**, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ, MBA,

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN EL SERVICIO HOTELERO DEL CANTÓN MANTA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**, que ha sido propuesto, desarrollado por **EDGAR DAMIAN LUCAS BALDERRAMO**, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

LCDA. ZOILA ULACIA OVIEDO, PhD LCDO. FERNANDO VELOZ CAMEJO, Mg

MIEMBRO

MIEMBRO

ING. IVÁN MENDOZA MONTESDEOCA, Mg

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí por habernos dado la oportunidad de capacitarnos con una educación superior de calidad en la cual estamos forjando nuestros conocimientos profesionales día a día.

A mis padres; a mi esposa e hijo y familiares, que de una y otra manera y con esfuerzo sentaron las bases de nuestra formación y han dado todo cuanto ha sido posible para nuestra superación.

A los docentes, que con sus vastos conocimientos y admirable sencillez; nos han ayudado a adquirir muchos conocimientos y guiado durante el desarrollo de las investigaciones.

Al Ing. Gilberto Blanco, tutor de la presente investigación el mismo que se ha preocupado y al mismo tiempo impulsó siempre a dar lo mejor para el desarrollo de la tesis.

EDGAR DAMIAN LUCAS BALDERRAMO

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios, por ser la guía iluminadora del trayecto de mi camino para alcanzar los logros que me he propuesto.

A mis padres, quienes han velado por mi bienestar y educación y a mi esposa por su apoyo moral e incondicional.

A mi esposa e hijo, por ser los motores que me impulsaron para terminar con esta nueva etapa de mi vida.

Este logro en especial me lo dedico a mí mismo porque sin mi voluntad, esfuerzo y dedicación para lograrlo no lo hubiese alcanzado.

EDGAR DAMIAN LUCAS BALDERRAMO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN	xii
PALABRAS CLAVE	xii
ABSTRACT	xiii
KEY WORDS	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	1
1.2. Justificación	6
Teórica.....	6
Metodológica	6
Práctica.....	7
Legal.....	7
Ambiental.....	8
Socio-económica	8
1.3. Objetivos.....	10
1.3.1. Objetivo general	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	10

1.4. Idea a defender	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Transcendencia de los servicios turísticos	11
2.1.1. Componentes de los servicios turísticos	12
2.2. La gestión herramienta para las admiración turística	13
2.3. Gestión turística en ecuador	16
2.4. Gestión turística hotelera	18
2.5. Gestión operativa en el turismo base para la prestación de los servicios turísticos	21
2.6. Gestión operativa para el servicio hotelero	26
2.7. Evaluación de la gestión operativa para el servicio hotelero	28
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	30
3.1. Antecedentes metodológicos para la evaluación de la gestión operativa en el servicio hotelero.....	30
3.2. Metodología a utilizar.....	33
Fase 1: caracterización de la oferta turística hotelera	35
Fase 2: determinación de la gestión operativa de los servicios hoteleros .	35
Fase 3: valoración de la gestión operativa en los hoteles de manta	36
Fase 4: establecimiento del plan de mejoras para los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón manta	36
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. Caracterización de la oferta turística del cantón manta.....	37
4.1.1. Generalidades del cantón manta.....	37

4.2.2. Selección de los establecimientos hoteleros	39
4.2.3. Caracterización de los establecimientos hoteleros seleccionados en el cantón manta	42
4.2. Determinación de la gestión operativa de los servicios hoteleros en el cantón manta.....	47
4.2.1. Determinación de las áreas de resultados claves (arc) de la gestión	47
4.2.2. Determinación de los factores intrínsecos y extrínsecos	49
4.3. Valoración de la gestión operativa en los hoteles de manta	55
4.3.1. Planificación de la oferta de alojamiento	56
4.3.2. Evaluación en el área de alojamiento:.....	58
4.3.3. Evaluación del área de alimentos y bebidas.....	59
4.3.4. Aspectos de la gestión operativas en los hoteles:	60
4.4. Propuesta de un plan de mejoras que contribuyan a la gestión operativa en hoteles estudiados del cantón manta.....	62
4.4.1. Problemas detectados en la gestión operativa	62
4.4.2. Objetivo del plan de mejoras	63
4.4.3. Acciones de mejora para la gestión operativa	63
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1. Conclusiones	68
5.2. Recomendaciones	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS.....	77

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 3.1. Diseño metodológico según autores.....	32
Cuadro 3.2. Leyenda de criterios.....	33
Cuadro 3.3. Matriz de integración de criterios.....	33
Cuadro 3.4. Desarrollo Metodológico.....	34
Cuadro 4.1. Conformación del sector hotelero del cantón Manta.....	39
Cuadro 4.2. Listado de los hoteles del cantón Manta.....	40
Cuadro 4.3. Establecimientos de hospedaje turístico seleccionados.....	41
Cuadro 4.4. Principales características de los establecimientos hoteleros.....	42
Cuadro 4.5. Matriz FODA de los hoteles del cantón Manta.....	45
Cuadro 4.6. Organización operativa de los hoteles seleccionados.....	48
Cuadro 4.7. Áreas claves de la gestión operativa.....	49
Cuadro 4.8. Factores de la gestión hotelera.....	49
Cuadro 4.9. Descomposición de los sub-factores intrínsecos.....	51
Cuadro 4.10. Descomposición de los sub-factores extrínsecos.....	54
Cuadro 4.11. Planificación de la oferta de alojamiento en hoteles del cantón Manta.....	56
Cuadro 4.12. Resultados de las áreas de resultados claves.....	58
Cuadro 4.13. Situaciones problemáticas detectadas en la gestión operativa de los hoteles evaluados en el cantón Manta.....	62
Cuadro 4.14. Acciones de mejoras en función al grado de dificultad para implementarlas.....	64
Cuadro 4.15. Plan de mejoras para la gestión operativa de los hoteles 4 y 5 estrellas del cantón Manta.....	66

CONTENIDOS DE FIGURAS

Figura 2.1. Procedimiento general para mejorar la orientación a la gestión en hoteles.....	19
Figura 2.2. Composición del Producto Turístico por actividades de servicio...21	
Figura 2.3. Proceso integrado de la gestión operativa.....24	
Figura 4.1. Mapa de ubicación del Cantón Manta en el mapa de la provincia de Manabí.....	37

CONTENIDOS DE ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas.....	78
Anexo 2. Hilo conductor.....	79
Anexo 3. categoría de los establecimientos hoteleros.....	80
Anexo 4. Formato de la ficha técnica para la caracterización de los centros de hospedaje en la ciudad de Manta.....	81
Anexo 5. Ficha de caracterización del hotel Oro Verde.....	84
Anexo 6. Ficha de caracterización del hotel Poseidón.....	87
Anexo 7. Ficha de caracterización del hotel Balandra.....	90
Anexo 8. Ficha de caracterización del hotel Manta Host.....	93
Anexo 9. Modelo de entrevista a los encargados de la gestión en los hoteles...96	

RESUMEN

La actual investigación tuvo por objetivo evaluar la situación actual de los procesos de gestión operativa dentro de las principales áreas en los hoteles seleccionados del cantón Manta; para la cual fue necesario el esbozo de diferentes fuentes bibliográficas que se sustentan en bases teóricas-científicas. A su vez para obtener resultados claves se realizó el estudio de metodologías científicas entre las que destaca Ulacia (2008) que se enfoca en la medición y evaluación del servicio hotelero y en garantizar la calidad en los sistemas operativos en las diferentes áreas de los hoteles; en ese sentido se direccionó una propuesta metodológica que tuvo cuatro fases, la primera vinculada a la caracterización de la oferta turística manteniendo un enfoque en el sector hotelero, en la segunda se determinó la gestión operativa enfocadas a las áreas de resultados claves y a la descomposición de los factores extrínsecos e intrínsecos, posteriormente en una tercera fase se le dio un valor a la gestión operativa a través de una evaluación de las áreas de alojamiento y de alimentos y bebidas y finalmente se elaboró un plan de mejoras con la finalidad de corregir los fallos que han venido surgiendo en este importante sector de la industria turística. En función a la metodología propuesta y su ejecución se pudo obtener resultados que demuestran que la actividad hotelera en el cantón Manta constituye unas de las primordiales fuentes de ingresos económicos para el dinamismo económico en dicho territorio; sin embargo cabe destacar que entre las principales problemáticas que se pudieron detectar destacan la ausencia de modelos de gestión operativa que orienten el manejo adecuado del proceso de oferta del servicio hotelero, otro de los aspectos que mostró la evaluación es la escasa medición de los parámetros que exige una buena gestión operativa.

PALABRAS CLAVE

Gestión operativa; Servicio, Hotelería, Evaluación, Operaciones, Sistemas.

ABSTRACT

The current research aimed to assess the current situation of operational management processes within the main areas in the selected hotels of the Manta canton; for which it was necessary to sketch different bibliographic sources that are based on theoretical and scientific bases. In turn, to obtain key results, the study of scientific methodologies was carried out, among which Ulacia (2008) stands out, which focuses on the measurement and evaluation of the hotel service and on guaranteeing the quality of the operating systems in the different areas of the hotels; in that sense, a methodological proposal was addressed that had four phases, the first linked to the characterization of the tourist offer while maintaining a focus on the hotel sector, in the second, the operational management focused on the areas of key results and the decomposition of the extrinsic and intrinsic factors, later in a third phase, operational management was given a value through an evaluation of the accommodation and food and beverage areas and finally an improvement plan was developed in order to correct the failures that have been emerging in this important sector of the tourism industry. Depending on the proposed methodology and its execution, results were obtained that demonstrate that hotel activity in Manta canton constitutes one of the main sources of economic income for economic dynamism in that territory; however, it should be noted that the main problems that could be detected include the absence of operational management models that guide the proper management of the hotel service offer process, another aspect that the evaluation showed is the poor measurement of the parameters that requires good operational management.

KEY WORDS

Operational management service, hospitality, evaluation, operations, system.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector turístico del Ecuador constituye un fuerte lazo ligado a la actividad económica del país, de acuerdo a Romero (2016). La balanza turística en el Ecuador es uno de los principales indicadores para analizar al sector. En 2015 los flujos del sector en la balanza de servicios, que incluye ingresos y egresos de divisas por efectos de turismo en lo que se refiere a viajes y transporte, tuvieron un saldo positivo de \$ 532,9 millones (M), un incremento de 14,2% con respecto a 2014. Correspondiente a sector hotelero el mismo que desde sus inicios se ha constituido como aquel eslabón de carácter imprescindible y clave dentro de la cadena de valor de la actividad turística, ya que forma parte del sistema mismo comprendido en la planta, así como es parte también de la oferta de servicios; constituyéndose a su vez como uno de los subsectores con mayor participación dentro del turismo a nivel mundial. Dicho sub-sector paralelamente al crecimiento de la actividad ha experimentado los profundos cambios de tendencias y paradigmas ligados fundamentalmente a la calidad, mejora de procesos e innovación concerniente a la operatividad en la prestación de servicios, especialmente en el hotelero.

La gestión operativa “constituye la dimensión práctica de la gestión estratégica, es decir poner en acción o llevar adelante una eficiente gestión operativa implica principalmente garantizar la existencia efectiva de una organización consistente, con áreas de trabajo delimitadas y tareas específicas asignadas” (Universidad de la Punta, 2016), por lo que acorde a Soliguer (2017) “es necesario seleccionar personal con capacidades altas para que desempeñen las tareas”. Por lo tanto, la gestión de este tipo en el sector es resultado de la planificación y es aquella que refleja la ejecución de los procesos del servicio, los mismos que tienen diferencias caracterizados por ser complejos.

Ahora bien, el ambiente competitivo en el que se encuentra inmerso el sector teniendo en cuenta que el número de establecimientos está en continua alza así como otros factores ha conllevado a que las administraciones realicen una evaluación de la gestión tanto estratégica como operativa en sus empresas

fundamentado en Fernández (2015) que asegura que “la gestión de un hotel requiere de la introducción periódica de muchas innovaciones y mejoras que permitan al establecimiento evolucionar y ofrecer una mejor calidad del servicio a los clientes”, en pocas palabras hace énfasis en que la gestión operativa continuamente debe evaluarse para así conseguir los fines mencionados.

Sin embargo, la hotelería se ve afectada a raíz de la ineficiente gestión operativa en muchos de los establecimientos que pertenecen a esta rama, pese a que la gestión es una herramienta y a su vez parte fundamental que se ocupa de velar por el funcionamiento correcto y uso de las diferentes áreas acondicionada por la falta de la evaluación de la misma como punto de partida fundamental en el desarrollo y mejora de los servicios.

El entorno hotelero de Ecuador forma parte de uno de los subsectores con mayor participación dentro del ámbito económico y ocupacional del territorio, el mismo que ha experimentado un auge vertiginoso en los últimos años paralelo al desarrollo de la actividad turística. El turismo se vio como una potente alternativa para contrarrestar la situación. Sin embargo, tampoco tuvo suerte y entre 2015 y lo que va de 2016 al sector turístico le cayeron varias plagas, una tras otra: depreciación de las monedas de países vecinos, reactivación del volcán Cotopaxi, casos de zika y chikunguña, y el terremoto del pasado 16 de abril (Romero, 2016). Otra de las problemáticas principales detectadas en el ámbito hotelero está ligada a la falta de un modelo de gestión tanto estratégica como operativa principalmente en la que se determinen las acciones, estrategias, procedimientos y otros fundamentos, Ruano (2011) que señala que los establecimientos se manejan empíricamente. Por lo que, consiguientemente estos tienen falencias en la administración y operación (Peralta, 2015). Sumando también a lo mencionado anteriormente que la insuficiente planificación de la actividad y el poco diseño de manuales de procedimientos en las diferentes áreas hoteleras representan serias deficiencias con respecto a la calidad de los servicios ofrecidos en la mayoría de los destinos del país aquejando directamente a la satisfacción (Maris, 2015). También se destaca que, la administración generalmente se ha venido llevando a cabo empíricamente, al igual que en la parte operativa ejecutada por personas sin las competencias ni conocimientos necesarios (Medina, 2015).

En el ámbito provincial de Manabí territorio que está ubicado en la zona costera del Ecuador, se considera que es uno de los que posee una amplia oferta hotelera, mismo que fue afectado gravemente en el 2016 a raíz del terremoto que según la Federación de Cámaras de Turismo del Ecuador (Fenecaptur) este siniestro de carácter natural “dejó un saldo de 65 hoteles derrumbados y 185 afectados en su infraestructura. Ante ese panorama, el sector esbozó una serie de propuestas para impulsar el turismo y ayudar a los hoteleros que perdieron sus negocios.” (COMERCIO, 2016). Por otra parte se puede mencionar que “la regulación de los hoteles en la provincia de Manabí es deficiente y por lo tanto no cumple con estándares que están inmersos en el Reglamento de alojamiento turístico”.

Entre los aspectos que caracterizan al sector hotelero de la provincia, al igual que a nivel macro, está en función del planteamiento y uso limitado de modelos de gestión en el ámbito que permitan la mejora de los procesos y por ende, del servicio final; al igual que, la falta de evaluaciones periódicas de la gestión netamente operativa en establecimientos ha afectado directamente a la calidad. Se destaca también que el recurso humano que trabaja en el sector tanto en la parte administrativa como operaria no está en su mayoría preparada.

Manta actualmente es uno de los destinos con mayor potencial turístico del país y dentro de la provincia es uno de los que posee mejor y mayor número de infraestructura turística que, pese al terremoto del 16 de abril en 2016 varios de sus establecimientos fueron afectados total y parcialmente. Pese a los daños ocasionados por la anterior catástrofe “el presidente de la Cámara de Turismo de Manabí, Esteban Fiallos, señala que Manta ya reúne las condiciones para promocionarse como un destino de negocios internacional. En la ciudad se han construido o remodelado al menos 37 edificaciones en las que funcionan hoteles cinco estrellas, centros y plazas comerciales, restaurantes y otros”. (EL COMERCIO, 2019), posteriormente cabe mencionar que el sector hotelero ha estado en un constante vaivén, las últimas que se destacan es las paralizaciones del mes de octubre donde el sector hotelero tuvo grandes pérdidas económicas, “Esteban Fiallos, presidente de la Cámara de Turismo de la ciudad, indicó que el sector turístico de Manta suma una pérdida de USD 5 millones por la suspensión de eventos y por la cancelación de reservas hoteleras. (EL COMERCIO, 2019).

Pese a los altos y bajos que se han evidenciado en el sector hotelero de Manta, la principal causa que contribuye a la problemática es la insuficiente evaluación de la gestión operativa en los alojamientos acompañada por la inexistencia de instrumentos que permitan alcanzar dicho fin y a su vez la falta de interés de los administradores en evaluar sus procesos, generando como resultado deficiencias en el servicio hotelero. También, la inexistencia de modelos de gestión tanto estratégica como práctica, que se suma al hecho de la nula planificación y diseño de manuales de procedimientos ha propiciado a que la actividad hotelera se lleve a cabo de manera desorganizada y sin planificación alguna.

Otra de las causales está ligada al recurso humano directamente, ya que el cien por ciento del personal que labora y está a cargo de la administración en hoteles no tiene las capacidades suficientes debido a los procesos imparciales de contratación así como la falta de exigencia de profesionalidad, al igual que los insuficientes programas de capacitación, lo que en su conjunto se ha demostrado en las falencias acerca de la calidad del servicio. Además, el limitado conocimiento del mercado sin lugar a dudas se constituye como una de las causas principales puesto a que no se realizan estudios de la satisfacción del huésped en relación con el servicio, cuál es su perfil, entre otros afectando directamente a la satisfacción del cliente.

Una de las razones que generan la problemática es la falta de planificación estratégica en los procesos hoteleros, ya que el desconocimiento propio acerca de la situación real de la empresa y de cómo se están llevando a cabo los procesos en las diferentes áreas para prestar el servicio final implican a la ineficiencia en la operatividad de los hoteles y las insuficientes toma de decisiones y acciones para mejorar; el uso incorrecto tanto del recurso material y económico a raíz de la carencia de gestión hotelera la cual insidiosa en que haya mayores costes para los empresarios del sector hotelero. El marco legal sobre el cual se desarrolla la actividad hotelera es limitado, por lo que, al no existir estipulaciones, leyes y reglamentos concretos para el sector, el desarrollo del mismo se ve limitado.

Otro de los factores negativos en la hotelería del cantón Manta es el reciente terremoto del 2016, el cual afectó gravemente a algunos establecimientos hoteleros representativos de la localidad en donde “22 hoteles quedaron inutilizables; es decir, 12 colapsaron y otros 10 están para demolición” (El Diario Manabita, 2016), de los cuales varios hasta la actualidad permanecen en el mismo estado evidenciándose el poco interés por parte de las autoridades pertinentes en realizar acciones o prestar ayuda al sector, debido a la descoordinación de los actores tanto públicos como privados.

Tomando en consideración los aspectos planteados que forman parte de la problemática expuesta surge la siguiente interrogante:

¿De que manera la evaluación de la gestión operativa, aportara a la mejora de los servicios hoteleros en el cantón Manta, provincia de Manabí?

1.2. JUSTIFICACIÓN

TEÓRICA

La sistematización de los preceptos teóricos en función a criterios de diferentes conocedores conjugado con el análisis y aporte del autor sobre temáticas que aborden el tema de investigación se constituyen la base para comprender gestión operativa hotelera, haciendo énfasis en el servicio, plasmado en el marco teórico del presente documento. Justificando conceptualmente la realización de la evaluación de la gestión operativa del servicio en establecimientos hoteleros de Manta fundamentado en Medina (2015) que enfatiza la importancia de realizar periódicamente una evaluación de la gestión como estrategia para conseguir el desarrollo de la empresa a través de una serie de planteamientos que permitan el direccionamiento correcto, brindar servicios de calidad y ser competitivos.

METODOLÓGICA

La presente investigación se respalda desde el punto de vista en el diseño metodológico en donde se tomó como referencia a los procedimientos expuestos por distintos autores relacionados y apegados a la temática de sistemas e instrumentos de la gestión operativa con información primaria correspondiente a la evaluación afín de modo que orienten el proceder de la investigación para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Para el diseño se seleccionaron cuatro investigaciones (Ulacia, 2008; MICENTUR, 2012; Llevat, 2014; Gómez y Muñoz, 2016) que han sido puestas en práctica dentro del ámbito hotelero, las mismas que a partir de un análisis exhaustivo permitió establecer cuál es la metodología propicia que sustente la presente investigación. Propuestas de las cuales la que mayormente se apega a línea investigativa es la de Ulacia, 2008, titulada “La experiencia alojativa. Una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero” la misma que permitirá realizar la evaluación de la gestión operativa del servicio en hoteles de Manta.

PRÁCTICA

Desde el aspecto práctico la presente investigación es considerada necesaria y factible puesto que tiene como fin dar solución a la principal problemática identificada que está en función de la deficiente gestión operativa, la misma que sería posible a través de la adecuada evaluación de la gestión del servicio operativo en los establecimientos hoteleros, de modo que se planteen acciones dirigidas a la mejora reflejadas en la calidad e innovación del servicio, contribuyendo así positivamente a la operación de las actividades dentro de este espacio que está posicionado en el cantón Manta.

A demás esta investigación servirá como guía base y referencial para conducir el trabajo general de los hoteles de Manta a futuras investigaciones que se realicen en el ámbito de la gestión operativa del servicio hotelero, ya que “Con la aplicación del modelo de gestión estratégica para los hoteles, se aporta a la economía del establecimiento, considerando que, si hay una buena gestión de los recursos se logrará rentabilidad. Además la inserción de: visión, misión, valores corporativos, políticas, manual de funciones, organigrama estructural” (Medina, 2015).

LEGAL

El actual trabajo de titulación justifica su desarrollo desde el punto de vista legal en primera instancia en el marco de la Constitución del Ecuador (2008), específicamente en el Art 92., en donde se establece que es indispensable diseñar y hacer uso de mecanismos que posibiliten el control de la calidad, los cuales deben ser esbozados por la ley misma. Fundamentándose de igual manera en lo planteado en la Ley de Turismo (2002), fundamentalmente en el Art 4., en el que se hace énfasis que la actividad turística en su conjunto con los subsectores que le conforman para conseguir el desarrollo necesariamente debe hacer uso de instrumentos adecuados que propicien la calidad de sus servicios a través de la planificación, evaluación y respectivo control de la gestión.

En efecto, la investigación se fundamenta en los preceptos trazados en diferentes reglamentos y planes, otorgándole a la misma mayor peso y factibilidad. Y es que precisamente en el Reglamento de Alojamiento Hotelero

(2016) en su Art. 8 se enfatiza la importancia sobre la debida evaluación, control e inspección de un establecimiento turístico, el mismo que debe realizarse por las propias administraciones, así como las autoridades públicas competentes. También, en el Reglamento General de Actividades Turísticas en su Art 57 se menciona que la actividad debe tener especial cuidado sobre el servicio final que les brindará a sus clientes por lo que constantemente se debe valorar. Y por último, dentro del PLANDETUR 2020 (2008) la propuesta encuentra fundamento ya que se establece la importancia de buscar mecanismos evaluadores para conocer la situación actual del establecimiento, cómo se está llevando la gestión y cuáles son los resultados, para así determinar estrategias que conduzcan a la mejora de la gestión turística de manera generalizada y a cada uno de sus subsectores.

AMBIENTAL

Con respecto a este punto, la investigación ambientalmente se justifica puesto que la evaluación de la gestión operativa tomará en cuenta ciertos aspectos afines para determinar si se dan buenas prácticas dentro de los procesos. Y finalmente, se enfatizará en la importancia de desarrollar una gestión operativa responsable con el medio y sostenible, por lo que también se determinarán acciones estratégicas que contribuyan a alcanzar lo mencionado.

SOCIO-ECONÓMICA

Desde la perspectiva económica, es bien conocida la relevancia del sector hotelero en el país y más en Manta, donde sin lugar a dudas es uno de los sectores que desempeña un rol clave en la economía local, por lo que en este sentido la evaluación de la gestión operativa en los establecimientos localizados en el área de estudio con el planteamiento de estrategias dirigida tanto a la parte administrativa como operaria, pretende aportar al desarrollo de cada uno de los alojamientos y del sector en general, por lo que se espera incrementar las ganancias, reducir los costes, generar inversión, crear nuevas plazas de trabajo, entre otros efectos directos como indirectos.

Ciertamente, esto beneficiará también socialmente puesto que los resultados de la evaluación será una herramienta de apoyo y mejora para los administrativos en primera instancia, así como también las personas que trabajan en la parte de operatividad facilitando la gestión hotelera en sus empresas. Posibilitará también la generación de empleo a personas capacitadas, contribuyendo de manera general a la mejora de la calidad de vida local mantense, a través del desarrollo integral. Sin dejar de lado que, con la pretensión de optimar el servicio se beneficiará al cliente por medio de la satisfacción

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la situación actual de la gestión operativa en los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón Manta para la mejora de los servicios.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la oferta turística hotelera para la identificación de las problemáticas que inciden en la gestión operativa
- Determinar los elementos claves que permiten la evaluación de la gestión operativa en los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón manta
- Valorar la gestión operativa de los hoteles objetos de estudio del cantón Manta
- Proponer plan de mejoras que permitan el perfeccionamiento de la gestión operativa en los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón Manta

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de la gestión operativa de hoteles, va a permitir establecer un plan de mejoras para minimizar las falencias en los procesos operativos de los establecimientos de alojamiento del cantón Manta.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los epígrafes teóricos que son el sustento principal para la investigación realizada.

2.1. TRANSCENDENCIA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Los servicios turísticos son la prestación de un bien que consiste en realizar una acción o efecto que se da sirviendo a otra entidad o persona; es así que Gómez y Muñoz (2016) en un apartado de su investigación definen el concepto de servicios turísticos como *“toda actividad realizada por una persona física o moral, pública o privada, tendiente a satisfacer necesidades específicas directamente planteadas por el desplazamiento turístico”*; para así dar paso al análisis sobre la evolución de los servicios en el sector turístico, indicando que los mismos han sufrido varios cambios y este ha ido evolucionando según la competitividad en el mercado, así como menciona Pearce (1991) citado por Gómez y Muñoz (2016) en donde indican que *“El desarrollo turístico se define como la provisión y el mejoramiento de las instalaciones y servicios turísticos idóneos para satisfacer las necesidades del turista”*.

Según Alfonso et al (2015) “en el siglo XXI, las actividades turísticas experimentan una drástica modificación en las formas de operar y de ofertar sus servicios”, y es que, en un mundo cada vez más competitivo y con la inserción de nuevos estándares de calidad, las empresas se han visto en la necesidad de establecer políticas que lleven a la mejor prestación de los servicios turísticos a nivel mundial. Los autores citados anteriormente manifiestan en su investigación, que es de suma importancia analizar la planificación de los recursos humanos en los hoteles de Ecuador y de la provincia de Manabí, ya que es, este componente humano, el que se encarga de brindar el servicio turístico, sea este tangible o intangible.

Para Gómez y Muñoz (2016) el turismo y sus vicisitudes presentan una mirada diferente en la actualidad, es decir que el turismo está siendo analizado desde el aspecto económico, como primer componente de desarrollo, ya que la evolución de sus servicios turísticos tiene el enfoque en un estudio macroeconómico para

poder desarrollar las demás alternativas de sostenibilidad, como es lo ambiental, ya que el componente social se encuentra inmerso en el desarrollo económico.

Es así que como parte del desarrollo integral del turismo se deben estudiar las iniciativas de la innovación de servicios en el sector turístico, tal como cita González et al (2016) en su artículo, resaltando que, el eje central del estudio del avance del servicio turístico nace en los centros de alojamiento, centrándose en servicios intensivos de conocimientos integrados, siendo la actividad hotelera la que ocupa mayor parte del macro entorno del turismo, presentándose como la creciente del sector de los servicios en la actualidad; y como parte de la innovación están adquiriendo nuevas formas de comercialización, de innovación intangible no tecnológicas, tecnológicas y gestión de servicios.

Un dato de gran relevancia sobre los avances de los servicios turísticos es la integración de componentes sociológicos, como es la inteligencia emocional, factor clave en el proceso de ventas/servicios, desarrollándose una investigación sobre la inteligencia emocional *versus* calidad del servicio, debido a la expectativa e incertidumbre que tienen los turistólogos sobre la influencia de emociones en el cliente interno al momento de brindar el servicio, es por aquello que los autores Cruz *et al* (2015) indican que “el recurso humano de las organizaciones, con sus competencias y talento infundido, es quien mayormente influye el nivel de calidad percibido por el cliente. En este punto es donde el factor de inteligencia emocional, se torna crucial”.

2.1.1. COMPONENTES DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Botía y Orozco (2012) citan en su investigación que los componentes de los servicios turísticos van a depender de la actividad y la alternativa turística, es decir el área de hospedaje comprende componentes tangibles y de medición e intangibles como el servicio, al contrario de una agencia de viajes que vende servicios intangibles que no se almacenan, siendo una empresa de intermediación; otro de los componentes del servicio turístico según los autores está reflejado en el desarrollo de procesos con funciones específicas, además de considerar las competencias laborales como dispositivos en el buen desempeño del servicio turístico.

Es importante mencionar que existe una concordancia de criterios entre Botía y Orozco (2012) sobre la integración de las competencias laborales como el principal componente del servicio turístico, entre Jarquín (2012) indicando que el éxito de brindar un buen servicio turístico es la adecuada selección de prestadores de servicios que garanticen al cliente seguridad al momento de adquirir un producto o servicio; este último investigador también hace énfasis en las limitaciones que tienen los prestadores de servicios turísticos debido a las deficientes gestiones organizativas y de los altos mandos, lo que impide en ciertos casos la identificación de los componentes y procesos operativos que lleven a la mejor oferta de servicios.

Los componentes del servicio turístico para Ascanio (2014) son el sistema de interrelaciones que permiten el logro de un servicio de calidad y reflejan la correcta determinación de soportes físicos y estratégicos tales como: las facilidades estratégicas de marketing, facilidades tácticas de venta y las facilidades interpersonales en el entorno; todo eso permite satisfacer las expectativas del turista a través de una correcta atención al cliente. Este autor en su investigación presenta un gran aporte sobre la evolución del servicio turístico, integrando componentes como ejes principales en los procesos de gestión y planificación de una organización turística que brinda servicios turísticos y pueden ser estas: alojamiento, atracciones, servicios complementarios o restaurantes.

2.2. LA GESTIÓN HERRAMIENTA PARA LAS ADMIRACIÓN TURÍSTICA

La gestión como proceso de la administración se encuentra implícita en todas las actividades económicas debido a la importancia que presenta al momento de gestionar y optimizar los recursos, además de estudiar a través de una planificación integrada el constante cambio y exigencias de los clientes. Damian y Suarez (2015) en su revisión de la literatura sobre innovación de procesos de gestión turística analizan que es de suma importancia poner los recursos productivos en usos para gestionar su real aportación a la organización y generación de ingresos significativos a largo plazo.

Burgo et al (2017) cita que la gestión turística es la acción que consiste en la determinación de un modelo de gestión de la producción con enfoque en el desempeño de las empresas turísticas, además de que permita dicha gestión la integración y compromiso competitivo para respaldar su matriz productiva, determinando la programación productora y las variables de rendimiento y sostenibilidad turística.

Es importante mencionar que la gestión turística y planificación son elementos que presentan la aproximación de un estudio integral que analiza la relación con sus principales recursos, es así que Moreno (2012) manifiesta que la gestión turística es la acción o efecto de administrar y que origina el cuidado de intereses ajenos con o sin mandato de su dueño, además de abarcar campos de legislación y entorno jurídico, que permitan tener respaldo de las actividades y procesos estandarizados.

La gestión implica diversos niveles de estudio y de administración, pueden ser estos, destinos turísticos u organizaciones/ empresas de servicios, siendo un trabajo que configura una investigación previa y cualitativa, que después permita diseñar el modelo de gestión y las estrategias que lleven a la estandarización de los procesos y actividades, la gestión es un modelo de desarrollo que busca la mejora de la calidad y la minimización de problemas y conflictos en los espacios públicos y privados del sector turismo... (López *et al*, 2017)

Los modelos actuales del turismo están enfocados en alcanzar la sostenibilidad, a través de la identificación de programas de coordinación interinstitucional que generen una dinamización en el sector económico, manifestando Pacheco *et al* (2017) que los modelos de gestión son “un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad” que buscan direccionar al alcance de los objetivos; además cabe mencionar que antes de diseñar el modelo de gestión es necesario definir qué tipo de modelo se va a implementar, enlistando los autores los siguientes modelos: modelo de gestión tecnológica, gestión social, gestión de proyectos, gestión ambiental y gestión estratégica.

Un modelo de gestión según Basurto et al (2017) es una herramienta intrínseca con un dominio de variables y operación, con enfoques en la planificación, más

sin embargo para el modelo de gestión sea óptimo se debe tener un entorno o infraestructura previamente construido, respaldándose en las políticas y normativas vigentes.

López et al (2013) manifiestan que la determinación de modelos de gestión que sirvan como la guía para la valoración de los recursos son de vital importancia para forjar nuevas bases en el desarrollo de nuevas alternativas turísticas que involucren un desarrollo integrado; este autor concuerda con Gilabert (2015) cuando este cita que “a partir de la instauración de la democracia, en el poder local de la ciudad, se fue gestando con fuerza el deseo de conseguir revalorizar los servicios y productos”, lo que indica que es necesario que los municipios y entes privados tomen parte de la gestión del destino y de los centros de hospedaje implementando nuevas acciones que permitan el rescate de la competitividad en el mercado.

Los investigadores Doumet *et al* (2017) presentan un relato sobre el turismo en la actualidad, citando que es el turismo una de las actividades más prolíferas, con ejes dinamizadores, lo que ha llevado a que los modelos de gestión sean óptimos en su ejecución en donde se evidencia el real desarrollo, teniendo como ventaja competitiva fortalezas en los recursos y servicios turísticos. Según Moreno (2012) citado por Doumet *et al* (2017) la gestión turística del destino o de la organización “necesita un grado mayor de desarrollo para asumir procesos integrales de gestión e implantación de políticas turísticas, sin duda un gran reto para el destino en el futuro. Las bases están puestas, pero se requiere tiempo, trabajo y esfuerzo para consolidar un ente gestor del destino con competencias, representativo y con capacidad ejecutiva y de liderazgo”.

Según lo analizado en el documento de investigación un compendio de la gestión turística es la competitividad como una ventaja de estrategia, es decir que para Medina (2013) “la generación y mantenimiento de la ventaja competitiva, constituye el elemento fundamental de la gestión turística”, por lo que la gestión debe realizar periódicamente el estudio de la competencia a través de la aplicación de herramientas que permitan determinar los factores competitivos de las otras empresas, los factores competitivos deben incidir en la cooperación y el desarrollo económico.

Paredes et al (2016) manifiesta que los elementos que componen la gestión turística están estrechamente ligados a la responsabilidad social como engranaje estratégico en el encargo de los alojamientos, siendo una acción imperativa que puede contribuir a mejorar la dinámica del sector hotelero a nivel de País. La gestión turística es un elemento clave para el desarrollo adecuado de esta actividad, lo mismo que se vinculan directamente con la sostenibilidad de los servicios turísticos.

Según Garvin (2002) citado por Damian y Suarez (2015) "indica que es habitual que la actividad de gestión se integre por procesos de la dirección, proceso de negociación y ventas y proceso de supervisión y control, los cuales deben incluir seis elementos principales: participantes, sincronización y secuencia, duración (elaboración y presentación), formatos, estilo, y que al combinarlos se obtiene un sin límite de alternativas que los gerentes deben evaluar". Por otra parte el modelo de coordinación de la gestión turística de acuerdo a Vásquez (2009) citado por Pearce (2016) consta de "cuatro componentes estratégicos que son planificación; inversiones y proyectos; mercadeo; y desarrollo social y económico a partir de los cuales definirán las líneas de acción y prioridades", para lo cual se deben de considerar los cuatro componentes propuestos por los autores para realizar una buena gestión en los diferentes establecimientos de prestación de servicios turísticos.

2.3. GESTIÓN TURÍSTICA EN ECUADOR

El turismo en Ecuador ha ido evolucionando de forma inequitativa y no lineal, en ciertos sectores la evolución ha sido prolongada y beneficiosa, más sin embargo otras provincias no han sido favorecidas, estas desfases se ven relacionadas a la gestión deficiente que existe en varios sectores del País; Carrera (2015) en su artículo cita que el Ecuador a partir del 2010 mejoro de forma significativa el ingreso de turistas, es decir se está desarrollando una gestión integrada y estratégica, a tal punto de que los organismos encargados del sector turístico en Ecuador buscan transformar la matriz productiva tomando en consideración el turismo como base para el desarrollo y diversificación de los productos.

Un aspecto de suma importancia, que cita Carrera (2015) es que “el reto está planteado para el Ecuador, el gobierno actual requiere que el sector turístico se desarrolle de manera sustentable, y la universidad debe ser parte de este cambio”; por lo que se resalta que la gestión turística no se basa solo en gestionar los recursos turísticos y los servicios, sino también de integrar y buscar alternativas que permitan que el turismo se desarrolle de forma integral con otras áreas como es la academia, establecer alianzas de fortalecimiento interinstitucional con actores influyentes que den pauta para el desarrollo de propuestas de desarrollo.

La gestión turística en Ecuador ha presentado un progreso significativo orientada a gestar de manera sustentable y operativa la unidad del turismo, cantonal, local, provincial y nacional como manifiesta Pacheco et al (2017) ya que con el afán de insertar al turismo como una fuente primaria de ingresos, ha llevado a que se sigan las pautas y modelos de gestión y planificación con estándares mundiales; es así que se ha buscado el total desarrollo de las agendas locales de planificación, como acción de participación ciudadana, buscando tributar al suma Kawsay, así como la integración de programas de desarrollo turístico y la mejora de servicios turísticos a través de las capacitaciones y coordinación interinstitucional.

En el Ecuador la gestión turística está normada por en varios documentos que han sido expedidos por el Ministerio de Turismo, en el Reglamento General de las Actividades Turísticas (2015), en el art. 3 de las políticas y principios de la gestión pública y privada del sector turístico, establece la obligatoriedad de todas las instituciones estatales el total cumplimiento de esta ley “El cumplimiento de las políticas y principios del sector turístico establecidos en los artículos 3 y 4 de la Ley de Turismo y en otros instrumentos normativos de naturaleza similar son de obligatorio cumplimiento para todas las instituciones del Estado”, por otra parte en el mismo artículo se establece que las actividades turísticas realizadas por entidades públicas y privadas deberán ser ejercidas y direccionadas bajo estándares de sostenibilidad y sustentabilidad de manera que coadyuven al desarrollo empresarial conjunto al desarrollo comunal “las actividades turísticas en los ámbitos que, según la ley y este reglamento les corresponde a las instituciones del Estado y a las personas naturales o jurídicas privadas, serán

ejercidas bajo el principio de sostenibilidad o sustentabilidad de la actividad turística”.

2.4. GESTIÓN TURÍSTICA HOTELERA

El mercado hotelero dentro del sector turístico sigue siendo una de los sectores más significativos y que ha generado fuentes de ingresos para localidades, por el hecho de ser una empresa físicamente estructurada y que debe presentar modelos de gestión basados en procesos y manuales de procedimientos. Conde y Covarrubias (2013) alegan que la gestión turística hotelera siempre ha sido un sector priorizado y con la facilidad de abrir caminos en el mercado, pero estos autores muestran en su investigación un apartado donde analizan una contradicción sobre las deficiencias de la gestión hotelera, y esto se refiere a la deficiente categorización de los centros hoteleros y no aplicación de las categorías hotelera, lo que direcciona a una gestión errónea.

Cabe destacar que Conde y Covarrubias (2013) presentan un esquema sobre proceso que se debe seguir para el alcance y mejoramiento de la gestión turística hotelera tomando como punto de referencia la oferta de los productos con sus puntos fuertes y débiles, analizando además su ciclo de vida en el mercado; esto se relaciona un poco al estudio del mercado sobre la inserción de un producto, pero es que los autores manifiestan que parte de una óptima gestión está el estudio del mercado de forma periódica y simultánea, es así que a continuación se muestra la figura 1. Procedimiento general para mejorar la orientación a la gestión en hoteles.

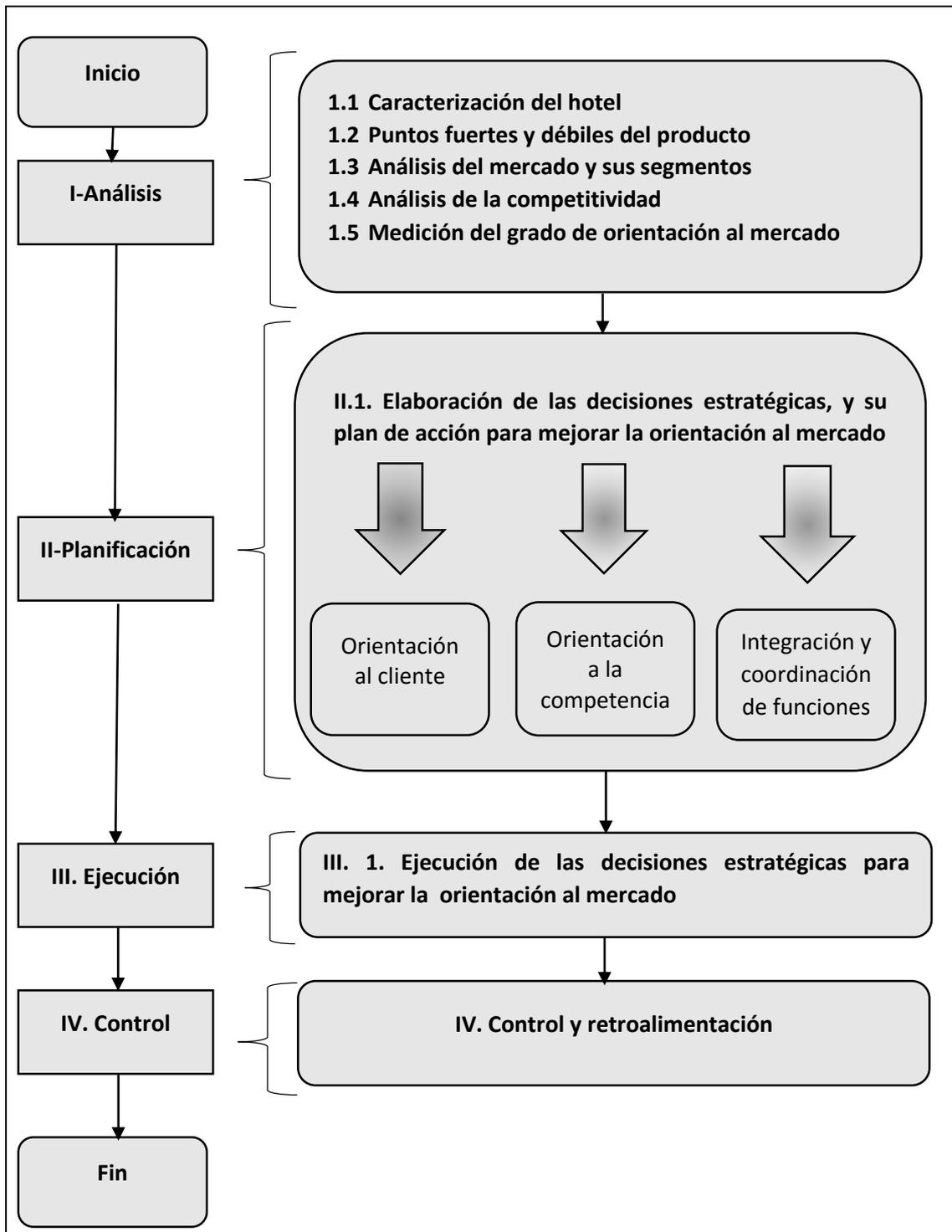


Figura 2.1. Procedimiento general para mejorar la orientación a la gestión en hoteles

Fuente: Conde y Covarrubias (2013)

En cambio Santillán et al (2011) acota un elemento de gran importancia sobre la gestión hotelera y la inserción de las TICS como gestión integral, citando, que los sistemas informáticos de gestión hotelera y los beneficios de su implementación, serán el enclave para el auge de una organización, en un

mercado cada vez más competitivo y con exigencias exorbitantes los SIGH requerirán mayor especialización en sus operaciones, que las acciones no queden solo en un documento de gestión impreso, si no que sean digitales y más aplicables, con un sistema de toma de decisiones tácticas y estratégicas que reflejen rentabilidad para el negocio.

Paredes et al (2016) alega que “en la última década se ha observado la evolución y los cambios que se generan en los modelos de consumo en el campo turístico a nivel mundial, así como el innegable crecimiento de plazas hoteleras de media, alta y baja categoría, muchos de ellos con una responsabilidad social y procesos de gestión de referencias, además de la integración de la sostenibilidad ambiental como un oportunidad de alcanzar estándares de gestión que lleven a la obtención de certificaciones que den mayor prestigio a los hoteles.

La gestión del servicio conlleva a tener una visión amplia sobre la generación de procesos y estrategias que permitan que la gestión hotelera se lleve a cabo con la posibilidad de reinvertirse hacia una precisa orientación al mercado. Ulacia y Llevat (2014) han manifestado que debido al “hecho de que la hotelería es uno de los elementos inherentes al ciclo de producción turística”, surge la necesidad de establecer sugerencias para el rediseño de los modelos y manuales de procedimientos hoteleros con atributos que caractericen al producto o servicio como eje principal del plan de acción institucional.

“La propia naturaleza de servicio de la actividad hotelera y las ventajas que reporta un enfoque de gestión orientado al servicio, conduce a plantearnos el servicio como el centro de cualquier iniciativa de gestión en el hotel. En otras palabras, conduce a asumir la gestión hotelera bajo un enfoque de Gestión del Servicio”...(Ulacia y Llevat, 2014)

2.3.1. COMPONENTES DE LA GESTIÓN HOTELERA

El cuidado de los intereses de la organización hotelera es el principal componente de la gestión, lo que conlleva al liderazgo de los altos mandos, puesto que Morillo (2011) señala que de forma más técnica que el principal componente de la gestión es la planificación de los productos turísticos, en donde se estudian su evolución, los conceptos, los componentes y la clasificación si lo

requiere el caso; para el texto citado anteriormente con dichos componentes se puede iniciar el proceso de gestión. Otros componentes que redacta Morillo (2011) en su investigación son los relacionados al producto turístico/hotelero, ya que lo que se gestiona son los “bienes que conforman la oferta o producto turístico en los hoteles”, mostrando una imagen con la composición de lo que se maneja del producto turístico hotelero por actividades de servicio. Figura 2.

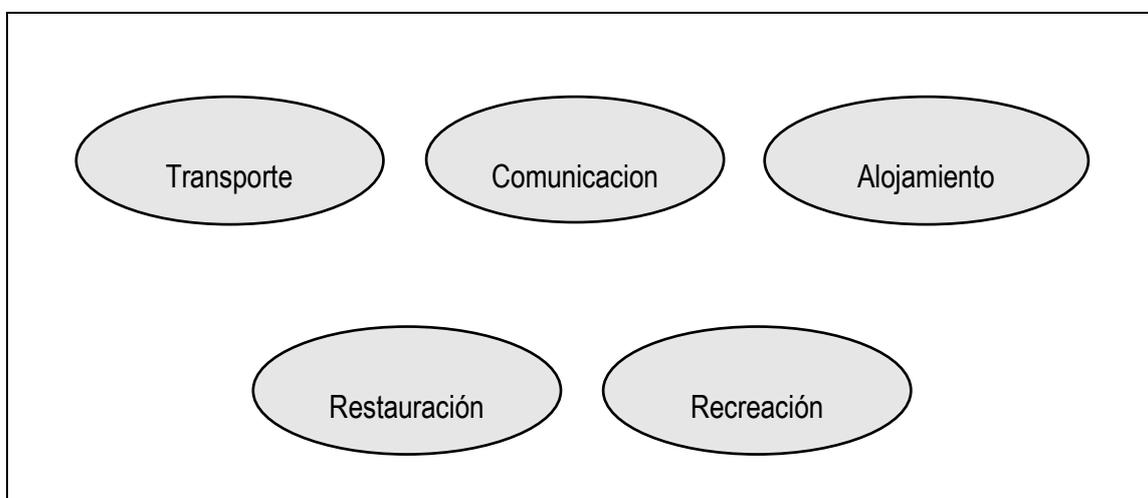


Figura 2.2. Composición del Producto Turístico por actividades de servicio

Fuente: Morillo (2011)

Según Shaadi et al (2017) el análisis de los puntos críticos de los factores de producción es otro de los componentes de la gestión hotelera, en donde se permite extraer brechas de desarrollo en la producción de bienes y servicios; resaltando además que los encargados de llevar la gestión del hotel deben ser personas con un alto grado de competitividad, jugando un papel en la administración estratégica de la organización, para ello las políticas deben ser precisas y que busquen hacer uso de los recursos existentes, desarrollando “la habilidad de crear e integrar productos con valor agregado que sostienen sus recursos mientras mantienen una posición de mercado en relación con la de sus competidores”.

2.5. GESTIÓN OPERATIVA EN EL TURISMO BASE PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

La gestión operativa del turismo se podría decir que es la segunda fase de la gestión turística hotelera, es donde se llevan a efecto y desarrollo todas las acciones propuestas en el modelo de gestión, es decir se buscan mecanismos y

recursos para llevar a ejecución las estrategias operativas. Para Soliguer (2017) la gestión operativa o pública tiene elementos socialmente responsables, lo que indica que es necesario seleccionar personal con capacidades altas para que desempeñen las tareas operativas en una organización o destino turístico.

Soliguer (2017) cita que la operatividad en el turismo presenta varias dificultades en la puesta en marcha de los principios y acciones del plan o modelo de desarrollo turístico, debido a que para muchos actores el turismo no es prioridad y no forma parte de las estrategias locales debido a que “la política turística se halla enmarcada en un programa económico, ideológicamente alejado de otros modelos considerados más cercanos al desarrollo sostenible”. Es importante mencionar que el investigador citado anteriormente presenta algunas categorías de cómo se debe llevar el desarrollo de la operatividad de la gestión del turismo.

- Partiendo de la sostenibilidad, es necesario aplicar criterios sostenibles.
- Lobby, tratar de darle la importancia a su centro de hospedaje y espacios para todos.
- Movimientos sociales, incluir la sociedad activa en el desarrollo del turismo.
- Creencias, establecer acciones y tener visibilidad en los diferentes aspectos del turismo como eje dinamizador.
- Políticas públicas, determinar que la planificación dinámica es la base de la gestión.

Duffus y Gonzáles (2015) en sus aportes sobre la gestión y sus procesos, aducen que los procesos operativos en el turismo deben seguir una secuencia transversal que permitan medir sistemáticamente la toma de decisiones orientadas a la mejora continua de los procesos de prestación de servicios del sistema turístico y comercial; de tal manera se aduce que el proceso de la gestión operativa en el turismo debe seguir las pautas de identificación de los problemas como base para el desarrollo de métodos que lleven al alcance de objetivos.

Entre los principales procesos de gestión turística según Llanes et al (2014) están el empleo de métodos teóricos que consiste en la revisión de documentos de bases legales y definiciones que generen el mejor entendimiento de temáticas aplicadas en los procesos, subprocessos, y actividades; los métodos empíricos,

son aquellos prácticos que se buscan perfeccionar; y los métodos estadísticos que permitirán analizar los ingresos por periodos según datos históricos. Aquellos métodos darán paso al diseño de los mapas de procesos y a la reestructuración de actividades, dependiendo de la razón de ser de la organización turística, además cabe mencionar que para los investigadores la gestión integrada por procesos y el enlistado de los procesos dependerá del modelo estratégico/gestión, pero que recomienda la aplicación de la gestión integrada por procesos, citando las siguientes partes relacionadas a su importancia y forma de desarrollo:

- Mejora la integración del sistema organizacional
- Integra con la aplicación de herramientas informáticas
- Tiene etapas de planificación, operación, evaluación y mejora del proceso, es decir, se registra la historia del ciclo de vida del proceso
- Utilización del esquema “quién- qué”
- Identificación de los agujeros negros, a través de los mapas funcionales integrados
- Establecimiento de objetivos del proceso
- Medición eficacia, eficiencia y flexibilidad
- Enfoque a sistema y el enfoque de “competencias integradoras”
- Aplicación de las herramientas clásicas de la calidad y las de la GIP
- Entradas del “proceso integrado” donde se identifican todos los requisitos unificados aplicables (RUA)

Es así que a continuación se muestra la imagen 3 del proceso integrado según Llanes et al (2014) como propuesta en la mejora de los procesos de la gestión operativa turística.

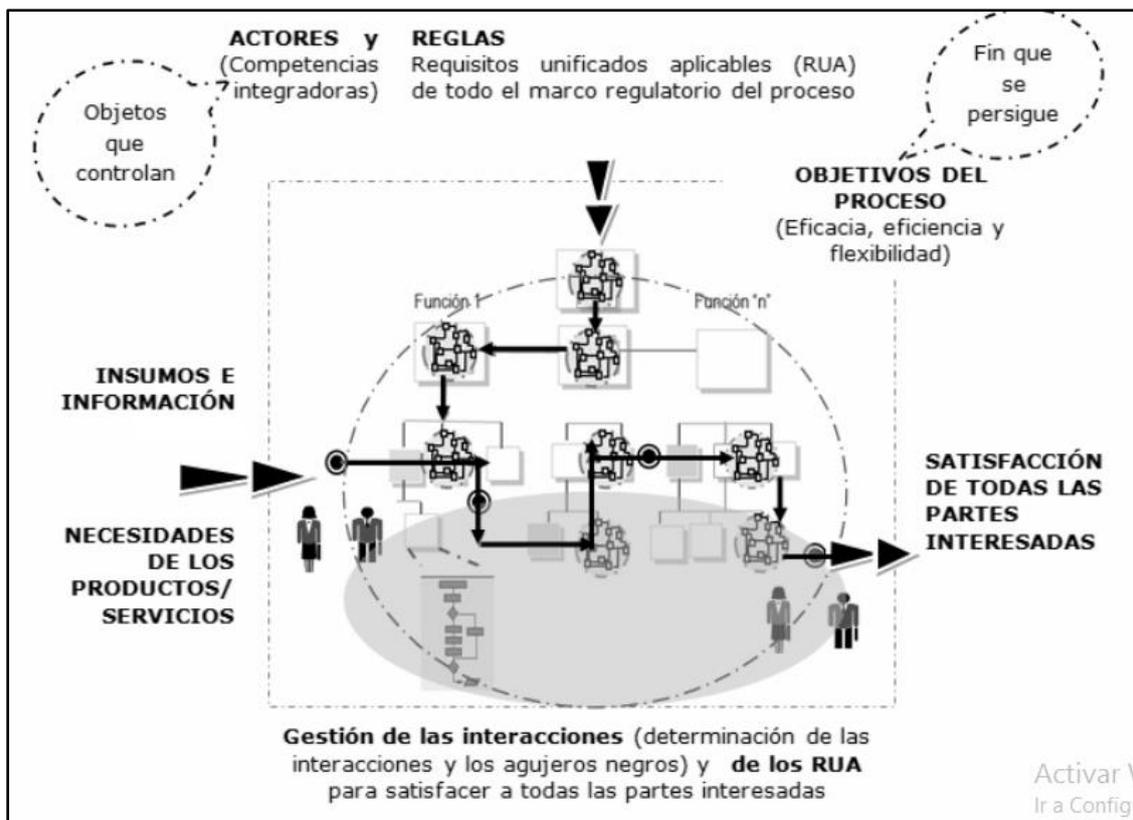


Figura 2.3. Proceso integrado de la gestión operativa

Fuente: Llanes et al (2011)

Para Lamas y Ramos (2011) el diseño de procesos para la gestión operativa debe tener su enfoque en un sistema de procesos, ya que las condiciones actuales del mercado de los servicios generan mayor requisito y exigencias por los clientes a sus empresas proveedoras, por lo que presenta las siguientes fases para el desarrollo de las mejores prácticas de los procesos de gestión de la calidad operativa en el turismo. A continuación se presentan las siguientes fases:

- Fase de diagnóstico preliminar de la gestión de la calidad
 - ✓ Análisis de los factores internos
 - ✓ Evaluación de los elementos determinantes de un SGC
 - ✓ Conciliación de los resultados del análisis interno
 - ✓ Análisis de los factores externos
 - ✓ Evaluación de los factores externos
 - ✓ Conciliación de los resultados del análisis externo
 - ✓ Análisis DAFO y propuesta de estrategias operativas)
- Fase de determinación de la estructura de procesos

- ✓ Identificación y secuenciación de los procesos (estado AS-IS)
- ✓ Identificación de los procesos esenciales y confección del mapa de procesos de primer nivel
- ✓ Establecimiento del nivel de despliegue de los procesos y completamiento del mapa de procesos
- ✓ Orientación hacia el valor agregado (estado TO-BE)
- ✓ Análisis de la estructura de procesos actual
- ✓ Investigar los nuevos paradigmas
- ✓ Descripción de los procesos
- ✓ Despliegue del diagrama de proceso
- ✓ Despliegue de la ficha de proceso)
- Fase de soporte documental del SGC
 - ✓ Determinación del soporte documental del SGC
 - ✓ Determinación de las necesidades de documentación
 - ✓ Definición de la estructura y formato del Manual de Calidad
 - ✓ Elaboración del procedimiento general de control de documentación y registros
 - ✓ Elaboración de los documentos
 - ✓ Despliegue del sistema documenta
 - ✓ Informatización, distribución y control de la documentación
- Fase de gestión basada en la estructura de procesos
 - ✓ Medición y seguimiento de los procesos
 - ✓ Establecimiento de los indicadores de procesos
 - ✓ Despliegue de los sistemas de costos
 - ✓ Control de los procesos
 - ✓ Procesos con repetitividad
 - ✓ Procesos sin repetitividad
 - ✓ Auditoría de los procesos
 - ✓ Informatización de los procesos
 - ✓ Evaluación técnica y económica de las alternativas
 - ✓ Introducción del sistema informático
 - ✓ Mejora de los procesos.....(Lamas y Ramos. 2011)

2.6. GESTIÓN OPERATIVA PARA EL SERVICIO HOTELERO

Es de conocimiento de todos que los sistemas son el conjunto de procedimientos y medios que hacen posible la realización de una actividad y el turismo no es un caso aislado, el cual representa un sistema turístico de integración y modelamiento de gestión como manifiesta Palacios (2015) en su investigación, por lo que un sistema de gestión operativa hotelera debe ser diseñado tomando en consideración el entorno de la empresa y su competencia.

En cambio Arana y Silva (2017) indican que el sistema de gestión operativa que debe llevar un hotel se relaciona a la aplicación de las normativas vigentes como las ISOS y es así que la organización podrá lograr una estandarización de procesos y certificaciones de calidad en servicios, partiendo del análisis del entorno del hotel como parte de una adecuada gestión; otro punto relevante dentro de la investigación de los citados es que la aplicación de un sistema tiene la finalidad de optimizar los procesos y recursos de la empresa, así como la gestión de riesgos y el sistema de calidad, para que puedan ser documentados y que a la vez den paso al diseño del nuevo sistema, partiendo de una cadena organizativa con bases y recursos definidos que generen beneficios.

Este autor Reyes (2015) presenta el diseño de un sistema de gestión para la calidad en donde se caracteriza el hotel, se hace un seguimiento de la trayectoria de la metodología que se implementa para diseñar el modelo de gestión, el análisis del establecimiento del marco teórico que engloba los temas de referencia, la identificación de las particularidades que definen el estado actual de la organización, es decir los componentes de la calidad, del servicio y del recurso humano; y por último la determinación de los elementos que deben conformar el nuevo o la reestructuración del sistema de gestión operativa para el servicio hotelero a ser implementado, generando una interrelación de enfoques de servicios operativos.

Los sistemas informáticos de gestión hotelera presentan beneficios en su implementación a largo plazo, así como manifiesta García et al (2011) siendo estos, parte de los requisitos para obtener una certificación de ISO o de calidad, pero los problemas que se presentan al momento de querer implementar los

sistemas también son una realidad latente, debido a que las organizaciones no presentan bases para implementar la mejora de regímenes, lo que hace que el trabajo sea más extenso y tedioso, ya que, se debe crear una condición necesaria para el crecimiento económico del hotel y la aplicación de activos intangibles y de capital intelectual.

Por otro lado García et al (2015) aducen que la selección de un sistema de gestión hotelero puede representar la ventaja competitiva en el mercado, puesto que “los sistemas informáticos, son sistemas estratégicos para los hoteles, pues la información que registran constituye la fuente para toda la estadística general y estudios de segmentación y satisfacción del cliente externo”, además de generar la estandarización y automatización de las funciones por áreas, por jerarquías en el hotel, concordando así Jiménez et al (2011) con el antes citado en que la aplicación de un sistema de gestión puede lograr de forma indirecta el alza de las brechas de la satisfacción del cliente externo.

NORMATIVAS Y REQUISITOS QUE DEBEN DE CUMPLIR LOS HOTELES EN ECUADOR

Según Barreto y Azeglio (2013) los Hoteles representan la oferta más importante de una nación, localidad o País, por lo que resulta ser necesario e indispensable el cumplimiento de normativas y requisitos que garanticen el correcto funcionamiento y la calidad en los servicios, es por aquello que los autores en un apartado de su investigación citan que “la problemática de la gestión del capital humano en los alojamientos turístico” es la falta de cumplimiento de requisitos de funcionamiento, ligados a la deficiente gestión hotelera.

Es por eso que Olivarría y Sánchez (2017) manifiestan que en Ecuador se presencian varios problemas de regularización, por lo que se les ha hecho difícil alcanzar certificaciones que acrediten la excelencia y la calidad del servicio ofertado, lo cual lleva al declive de la organización y presenciar mayores implicaciones negativas para el turismo en el país.

Es por lo citando anteriormente que surge la necesidad de citar varios apartados de REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS (2011) y el REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO (2016), para tener una base

sólida de las categorías hoteleras y de las actividades que deben ser realizadas con el cumplimiento de las bases legales. Ver categorías de los alojamientos turísticos en el anexo 3

2.7. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA PARA EL SERVICIO HOTELERO

La evaluación de procesos analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los programas Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) 2017.

Conforme a lo anterior la evaluación en la gestión operativa garantiza el desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones llevadas a cabo en un establecimiento hotelero; siendo así también asegura la satisfacción de los huéspedes y su retorno.

Para Durango, M. (2014) “las operaciones de una empresa involucran todo tipo de actividades, tanto internas como externas para obtener un resultado final. La gestión permite obtener decisiones y acciones que llevan al logro de esos objetivos previamente establecidos”. En función de lo establecido por el autor citado en el párrafo anterior denota la importancia de la correcta gestión en las operaciones en el servicio hotelero puesto que dentro de la estructura organizacional es importante establecer actividades que vayan acorde a los objetivos empresariales, a los valores corporativos, a la misión y a la visión de la organización.

Jiménez (2012) en su investigación sobre procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la innovación en la hotelería estable que “el procedimiento de evaluación y mejora de la Gestión de la Tecnología e Innovación, se estructura en 4 fases: evaluación de la GTI, a partir del cálculo de los indicadores asociados a dimensiones que permiten determinar el índice integral de la GTI en el ámbito

hotelero; la planificación, donde se realiza el diseño de las propuestas de mejora; seguidamente, la ejecución de dichas propuestas y el consecuente seguimiento y control de lo implementado. Consecuentemente la evaluación de la gestión operativa en el servicio hotelero es un proceso sistemático que permite obtener información sobre la operatividad en las distintas áreas involucradas en el servicio hotelero las misma que determinan la calidad del servicio que se brinda en dichos establecimientos turísticos. Por otra parte la mejora continua es otro de los procesos a los que se someten los establecimientos de servicios turísticos que previamente se han sido sometidos evaluaciones para determinar las fallas que se están cometiendo en operación así lo aduce Carrión et al (2016), “la mejora continua es una premisa esencial que sustenta la necesidad de evaluar constantemente cada una de las funciones del modelo y a este como un todo” por lo tanto la evaluación de la gestión de las empresas turísticas está estrechamente relacionada con la obtención de resultados que permitan el mejoramiento continuo de los procesos por las áreas establecidas.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Este capítulo establece la metodología se utilizará para realizar la evaluación de la gestión operativa en los hoteles del cantón Manta de la provincia de Manabí, para la mejora de los servicios. Cabe indicar que con el objetivo que la metodología propuesta sea eficaz se tomó como base procedimientos metodológicos expuestos por diferentes autores.

La investigación es de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir, mixto, es por ello que también en función de lo mencionado sumado el objetivo que se desea alcanzar con la misma se implantará y se describirá también en este capítulo los métodos, técnicas y herramientas para realizar la propuesta final y con ello dar respuesta a los objetivos planteados.

Posteriormente en el siguiente apartado con epígrafe 3.1. Diversos autores exponen metodologías que son a fines de un sistema de evaluación para la gestión operativa en el servicio hotelero. Dichas propuestas resultan esenciales como base para poder establecer una metodología de elaboración propia.

3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN EL SERVICIO HOTELERO

Con el fin de elaborar y establecer el diseño metodológico mediante la siguiente matriz de síntesis se determinó los aspectos comunes expresados por los distintos autores y a su vez se recopiló información de diferentes estudios ya realizados similares al proyecto en ejecución y otros que abarcan temas indispensables a tomar en cuenta para su aplicación, lo cual permite establecer las fases necesarias para ejecutar la presente investigación.

I: La Experiencia Alojativa. Una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero, Ulacia – (2008)

Esta investigación está orientada a garantizar la calidad en el sector turístico cubano, en particular el hotelero, descansa en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, donde la medición y evaluación de la calidad del servicio constituye uno de los procesos esenciales que bien diseñado y aplicado,

orienta de manera efectiva, la mejora de los procesos de entrega del producto-servicio. Debido a que, en la actualidad, las características de los procesos de medición y evaluación en las principales cadenas hoteleras del sector turístico cubano revelan la existencia de limitaciones en el orden operativo, conceptual y metodológico, que se convierten en oportunidades de mejora de estos procesos.

II: Manual de buenas prácticas de establecimientos de hospedaje – MICENTUR (2012).

Esta guía tiene un enfoque directo a la calidad del servicio al cliente en la cual se propone una metodología que aborda seis fases: Siendo la primera un enfoque total al cliente en la cual se mide el grado de satisfacción, la tipología de los mismos para proceder a la creación y adaptación del producto según el cliente. Como segunda fase establece una integración total de la calidad donde se involucra un análisis FODA, la planeación y organización de actividades con enfoque a la calidad; posteriormente como tercera fase indica control, seguimiento y mejora de la calidad para proceder a la cuarta fase de verificación de la gestión del establecimiento de hospedaje y luego a la quinta la cual establece el desarrollo de un enfoque esquemático de procesos y finalmente la sexta fase que fue la elaboración del manual de prácticas para el personal administrativo y las posiciones operativas por áreas.

III: Preceptos de la gestión del servicio en la gestión hotelera - Llevat (2014).

El presente trabajo está motivado en la necesidad que presenta dicha actividad de, además de brindar un producto hotelero con un marcado enfoque al cliente, en el que se propone una metodología que consta de tres fases la primera fase es la identificación del concepto de servicio del hotel, la segunda fase corresponde a un diagnóstico del hotel a partir del enfoque de la gestión del servicio y para finalizar la tercera fase que propone es el establecimiento de premisas para el rediseño de la gestión hotelera enfocada en el servicio.

IV: Propuesta metodológica para la evaluación de la calidad del servicio en alojamientos rurales del Quindío - Gómez y Muñoz (2016).

En el presente trabajo se presenta la propuesta de una metodología para evaluar la calidad del servicio de los alojamientos rurales del Quindío, con base en los modelos de evaluación de calidad del servicio (SERVQUAL, por sus siglas en inglés) y el desempeño percibido del servicio (SERPERF, por sus siglas en inglés), para la cual propone una metodología que consiste en tres fases: En primera instancia hacer un diagnóstico de los alojamientos donde se ubica la investigación; para posteriormente proceder a la fase de planeación la cual consiste en la caracterización de los establecimientos de alojamiento y de los usuarios, adicional a ello diseñar un instrumento metodológico basado en SERVPERF, SERVQUAL; para finalmente proceder a la ejecución y análisis de datos con el fin de establecer acciones de mejoramiento continuo.

A continuación, se procederá a establecer en el (cuadro 3.1.), las fases de las investigaciones realizadas por los diferentes autores seleccionados.

Cuadro 3.1. Diseño metodológico según autores.

Ulacia, 2008	MICENTUR, 2012	Llevat, 2014	Gómez y Muñoz, 2016
1. Identificar los grupos de interés vinculados al establecimiento y a su vez las necesidades básicas y expectativas respecto al establecimiento	1. Fase de enfoque al cliente 2. Integración total de la calidad 3. Control, seguimiento y mejora de la calidad 4. Verificación de la gestión del establecimiento de hospedaje	1. Identificación del concepto de servicio del hotel 2. Diagnóstico del hotel a partir del enfoque de la gestión del servicio 3. Establecimiento de premisas para el rediseño de la gestión hotelera enfocada en el servicio	1. Diagnóstico de los alojamientos 2. Planeación 3. Ejecución y análisis de datos
2. Determinar las áreas de resultados claves (ARC) de los grupos de interés	5. Desarrollo de un enfoque esquemático de procesos 6. Elaboración del manual de prácticas para el personal administrativo y las posiciones operativas por áreas		
3. Determinar factores asociados a cada ARC			
4. De los factores determinados de cada ARC			
5. Descomponer cada factor en sub factores			
6. Clasificar los factores/sub factores determinado en dos categorías intrínsecos y extrínsecos			

Fuente: Elaborado por autor

Una vez planteadas las diferentes metodologías, se procedió a establecer cada una de las etapas planteadas por los diferentes autores las cuales se muestran en el (cuadro 3.1.2), que corresponde a la leyenda de criterios

Cuadro 3.2. Leyenda de criterios

A	Identificación de los grupos de interés, necesidades básicas y expectativas	G	Gestión basada en la estructura de proceso	M	Elaboración del manual de prácticas para el personal administrativo y las posiciones operativas por áreas
B	Identificación de las ARC respecto a las necesidades de los grupos, factores comprometidos con la calidad	H	Fase de enfoque al cliente	N	Identificación del concepto servicio del hotel
O	Clasificación y determinación de factores intrínsecos y extrínsecos de la calidad	I	Integración total de la calidad	O	Establecimiento de premisas para el rediseño de la gestión hotelera enfocada en el servicio
D	Diagnóstico del sector hotelero	J	Control, seguimiento y mejora de la calidad	P	Planeación
E	Determinación de la estructura de proceso	K	Verificación de la gestión del establecimiento de hospedaje	Q	Ejecución y análisis de datos
F	Soporte documental del sistema de gestión de la calidad	L	Desarrollo de un enfoque esquemático de procesos		

Fuente: Elaborado por autor

En el siguiente apartado se procederá a implementar en el (cuadro 3.3.) la Matriz de integración de criterios.

Cuadro 3.3. Matriz de integración de criterios

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Ulacia, 2008	x	x	x														
MICENTUR, 2012								X	x	x	x	x	x				
Llevat, 2014				x											x	x	
Gómez y Muñoz, 2016				x												x	x

Fuente: Elaborado por autor

De acuerdo a las metodologías presentadas en el apartado anterior las mismas que han sido utilizadas por diferentes autores en diferentes investigaciones, se procede a realizar la propuesta de una herramienta metodológica que contribuya al desarrollo de la investigación, la cual debe de estar no muy distante al direccionamiento de esta investigación.

3.2. METODOLOGÍA A UTILIZAR

En este apartado se presentará la metodología a implementar en el desarrollo de la investigación la cual ya fue implementada por la autora Ulacia, (2008)

denominada la Experiencia alojativa. Una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero de la mismas que se sintetizaron sus fases para utilizar las más apropiadas para esta investigación. De los autores Lamas y Ramos, 2011, cuya investigación se denomina Procedimiento para la evaluación de un sistema de gestión de calidad basado en un enfoque de procesos, se usó la primera fase y en unión a la investigación anteriormente mencionada se estableció cual será la metodología que más se acerca a la realidad de esta indagación.

Cuadro 3.4. Desarrollo metodológico

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO HOTELERO EN EL CANTÓN MANTA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ				
	FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
				INSTRUMENTOS
FASE I	CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA HOTELERA	a) Diagnostico turístico general del cantón Manta b) Selección de los establecimientos hoteleros c) Descripción de los establecimientos hoteleros	Investigación bibliográfica Visita de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Revisión bibliográfica • Matriz FODA • Ficha de caracterización
FASE II	DETERMINACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS	a) Identificación de las áreas de resultados claves (ARC) de la gestión operativa b) Determinación de los factores intrínsecos y extrínsecos	Recopilación y obtención de información	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Matriz de identificación de factores
FASE III	VALORACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LOS HOTELES	a) Evaluación de la gestión operativa en los establecimientos seleccionados	Visita de campo Investigación bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica • Entrevista • Check list
FASE IV	ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAS ENFOCADO A LA GESTIÓN OPERATIVA	a) Elaboración de objetivos b) Establecimiento de las acciones de mejoras c) Realizar la planificación d) Establecer estrategias al plan de mejoras	Investigación bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica • Entrevistas

Fuente: elaboración propia

El diseño metodológico propuesto consta de tres fases, en la cuales se establecen cuáles son sus respectivas etapas que están de acorde a los objetivos, así mismo las actividades que contribuirán al desarrollo de dichas actividades, y poder desarrollar la investigación de forma sistemática.

FASE 1: CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA HOTELERA

La primera fase tiene por objetivo conocer la situación actual de la oferta turística del cantón Manta. Esta fase consta de tres etapas: la primera es un diagnóstico general del cantón Manta enfocado a conocer cuál es el estado actual en que se están ofertando los servicios turísticos en este territorio, luego se realizará una caracterización de los hoteles la misma que inicia con la selección de los hoteles que estarán involucrados en el proceso de investigación para conocer cuáles son las cualidades organizacionales, estructurales de estos establecimientos, para verificar la situación en la que se encuentra en relación al manejo de la gestión operativa o de cómo se está realizando las actividades operativas en los hoteles seleccionados, posteriormente se procederá a describir a los establecimientos que previamente se seleccionaron como objeto de estudio. Cada etapa cuenta con herramientas que permitirán un mejor alcance investigativo.

FASE 2: DETERMINACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

Para dar inicio a la segunda fase de la investigación primero se procede a establecer el objetivo de esta, determinar la gestión operativa en el servicio hotelero del cantón Manta, la cual consta de dos etapas que dan continuidad entre sí, esta busca determinar las áreas de resultados claves en el servicio hotelero, donde se podrá verificar si estas áreas están funcionando sistemáticamente para la satisfacción de los clientes, posteriormente se procederá a determinar los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden de manera más comprometida en la calidad del servicio hotelero desde la perspectiva de la experiencia alojativa del cliente; para luego descomponerlos en subfactores extrínsecos e intrínsecos. Las entrevistas y una matriz de identificación de factores son las herramientas que darán cumplimiento a esta fase de la investigación.

FASE 3: VALORACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LOS HOTELES DE MANTA

Esta tercera fase consta de un claro objetivo que es valorar a la gestión operativa en los hoteles que fueron seleccionados como objeto de estudio, la misma que cuenta con una fase que es la evaluación de la forma en que se llevan a cabo las actividades operativas en los hoteles que se seleccionaron con anterioridad, la misma que para dar cumplimiento se realizaran visitas de campo así mismo una lista de chequeo y también una revisión bibliográfica.

FASE 4: ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAS PARA LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DEL CANTÓN MANTA

Esta fase tiene por objetivo realizar la propuesta que dé solución a las problemáticas inmersas en la gestión operativa del servicio hotelero, en la misma que se plantea un plan de mejoras enfocado a las áreas que fallan en el proceso de ofrecer un buen servicio al cliente final, dicho plan consta de cuatro etapas que es la elaboración del objetivo que se va a alcanzar, luego establecer las acciones de mejoras en las áreas previa mente identificadas, luego realizar una planificación y finalmente se establecerán estrategias para dar fortalecimiento a plan. Para dar cumplimiento a esta fase se realizarán entrevistas a los encargados de las áreas implícita en el proceso de investigación y adicionalmente una revisión bibliográfica donde se sustente el debido proceso del plan.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se expone los resultados que se han obtenido en base a cada una de las etapas que han sido planteadas en el diseño metodológico del presente trabajo para efectuar la pertinente evaluación de la gestión operativa del servicio en hoteles de Manta.

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA DEL CANTÓN MANTA

Para efectuar esta fase correspondiente al diagnóstico del sector hotelero del cantón Manta se recurrió en primera instancia a la revisión de documentos oficiales como PDOT del cantón, catastros, y demás como base de datos que con el pertinente análisis se verá reflejado en la misma.

4.1.1. GENERALIDADES DEL CANTÓN MANTA

El cantón Manta está ubicada en la saliente más occidental de América del Sur sobre el Océano Pacífico. Se extiende a ambos lados de la línea equinoccial, de 0°25 minutos de latitud norte hasta 1° 57 minutos de latitud sur y de 79° 24 minutos de longitud oeste a los 80° 55 minutos de longitud oeste. (GAD MANTA, 2017)



Figura 4.1. Mapa de ubicación del Cantón Manta en el mapa de la provincia de Manabí

Fuente: SNI (Sistema Nacional de Información), 2014

Manta es el primer puerto turístico, marítimo y pesquero del Ecuador, donde cada año llegan decenas de cruceros, la Autoridad Portuaria de Manta (APM) 2017 confirmó que en la temporada 2017-2018 arribaron un total de 23 embarcaciones los mismos que tienen gran actividad de exportación e importación, bajo la operación de dicho ente y en coordinación de otros como también con el departamento de turismo del GAD. La llegada de estos tiene un gran impacto en la economía local, contribuyendo a que se genere divisas por concepto de gasto de los turistas a bordo.

Dada las características que posee Manta y a la privilegiada ubicación geográfica ha hecho que su territorio sea tenedor de una serie de recursos tanto naturales como culturales que propician el desarrollo de diferentes actividades turísticas. La modalidad que predomina en el destino es la de sol y playa puesto que tiene 12 playas entre las que se destaca El Murciélagos, Santa Marianita y San Mateo y, en las dos últimas son conocidas por la realización de deportes extremos. Por otro lado, en su interior cuenta con montañas como Pacoche, San Lorenzo y el Aromo, situados en el centro del territorio cantonal, los mismos que ofrecen una exuberante vegetación y fauna, por donde se han establecido recorridos de excursión, con el fin de diversificar la actividad turística en el cantón. (Gobierno Provincial de Manabí, 2016).

La infraestructura turística de Manta es de por sí considerada como la mejor a nivel provincial, la misma que tiene diversidad de número de establecimientos dedicados a diferentes subsectores, en donde justamente los sectores de alojamiento y de A&B tiene mayor participación económicamente hablando. Es importante destacar que, al hablar de infraestructura, en cuanto a vialidad y transporte se encuentra en buen estado. Además, la presencia del aeropuerto es un punto estratégico, el mismo que la mayor parte de su construcción se vio afectada con el ocurrido terremoto del 16A, donde “las principales líneas aéreas que operan son Tame y Avianca las mismas que poseen horarios de vuelos de lunes a viernes con dos vuelos en la mañana y dos en la noche, en la ruta Manta-Quito y viceversa” (Diario EL COMERCIO, 2017).

4.2.2. SELECCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Antes de establecer los establecimientos hoteleros que se evaluarán es conveniente caracterizar de manera generalizada y breve acerca de la situación actual del sector. Manta sin lugar a dudas posee la mejor infraestructura hotelera de la provincia de Manabí con respecto a cantidad y edificaciones como tal, pese al terremoto del 16 A que afectó a este sector dejando un total de 22 alojamientos severa y parcialmente. Actualmente, existe un total de 110 empresas de este tipo en sus diferentes categorías legalmente inscritas en el catastro turístico, registrando un incremento significativo aún pasada la catástrofe según lo mencionado por Terán (2017) citado por el Diario El Telégrafo (2017) que “las plazas de alojamiento se han incrementado un 10% en el cantón; antes del 16 de abril de 2016 había 6.000 plazas y ahora pasan de 6.600”.

El sector está agrupado en una cámara exclusivamente la cual vela por los intereses propios, sin embargo, no todos los establecimientos están afiliados por lo que denota la desarticulación interna. Como se planteó en los antecedentes, el sector se caracteriza por la deficiente gestión específicamente por la parte operativa precisamente por la escasa evaluación de la misma en la gran mayoría de los establecimientos afectando seriamente a la calidad de los servicios.

Es importante destacar que los diversos establecimientos hoteleros están categorizados en base a los estándares presentados en el Reglamento General de Actividades Turísticas emitido por el Ministerio de turismo en el año 2015 para la regularización de esta actividad, (ver anexo 3), en el cual se muestran las tipologías y categorías de los hoteles. Seguidamente se expondrá como está conformado el sector:

Cuadro 4.1 Conformación del sector hotelero del cantón Manta

ALOJAMIENTO TURÍSTICO DEL CANTÓN MANTA		
TIPOLOGÍA	CANTIDAD	CAPACIDAD
Hoteles	28	2 986
Hoteles apartamentos	1	150
Hoteles residencias	0	-
Hostales	68	3 222
Hostales residencias	4	154
Hosterías	7	138

Cabañas	0	-
Pensiones	2	32
TOTAL	110	6.682

Como se puede evidenciar en el cuadro presentado, de entre los distintos alojamientos la tipología que tiene mayor participación son los hostales, seguido de los hoteles, mientras que los otros tipos tienen entre 1 a 7 establecimientos y; por otro lado, no existen hoteles residencias y cabañas. Consecuentemente poseen mayor capacidad los hostales seguido de los hoteles con una diferencia mínima, siendo soporte para la actividad hotelera del cantón puesto que ambos abarcan el 90% de la plaza. Justamente la mayor parte de infraestructura se encuentra asentada en la zona céntrica y urbe de la ciudad y, el restante se localiza en otros sitios como Santa Marianita y San Lorenzo principalmente.

Ahora bien, la presente investigación demanda realizar la respectiva evaluación en los establecimientos hoteleros catalogados como “hoteles”, razón por la cual a continuación se exhibirá en el cuadro siguiente los aspectos generales como número, plaza, categoría, entre otros de manera breve:

Cuadro 4.2 Listado de los hoteles del cantón Manta

N°	NOMBRE COMERCIAL	CATEGORÍA	CAPACIDAD	N° HAB.	N° CAMAS
1	Agua Blanca	Tercera	109	34	65
2	Hotel Cabañas Balandras	Lujo – 4 estrellas	320	57	105
3	Barbasquillo	Segunda	85	30	74
4	Capri Internacional"	Cuarta	49	18	32
5	Hotel Boutique Maria Isabel	Segunda	40	16	29
6	Hotel Boutique Nazo	Tercera	18	42	22
7	Porto Velho	Primera	71	20	37
8	Hotel Leo Inn	Cuarta	146	39	73
9	Leo Hotel	Cuarta	160	35	80
10	Hotel Mar Azul	Primera	39	29	39
11	Oro Verde	Lujo	241	82	181
12	Sol Naciente	Tercera	204	58	102
13	Santa Fe	Tercera	66	22	55
14	Perla Spondylus	Segunda	66	24	33
15	Arena Mar	Tercera	49	27	46
16	Rutasol	Tercera	34	24	24
17	Mantahost Hotel	Lujo - 4 estrellas	259	100	174
18	Ecuadorkitesurf S.A.	Tercera	98	26	49
19	Hotel Avellan	Segunda	50	21	37
20	Bucaneiro	Primera	93	42	77
21	Hamilton	Segunda	144	32	70

22	Manta Aiport	Segunda	62	18	31
23	Hotel Poseidón	Lujo	279	200	265
24	Hotel Rishuo	Segunda	40	10	20
25	Hotel Vista Al Mar	Tercera	60	20	34
26	Hotel Oceanik	Segunda	116	33	57
27	Aqua Marina	Primera	58	32	54
28	Hotel Plata de Mar	Cuarta	30	8	12

Fuente: Elaboración propia a partir del MINTUR (2019)

Cabe recalcar que para continuar con la realización de la investigación es necesario determinar aquellos criterios bajo los cuales se efectuará la correspondiente selección de las empresas hoteleras a los cuales se evaluará su gestión operativa del servicio posteriormente. Por lo que, en efecto los criterios son los siguientes:

- Estándar de calidad
- Tipología: Hotel
- Categorización
- Demanda
- Operatividad

Teniendo en cuenta los factores ya mencionados, los mismos que se constituyen como preceptos y valores indispensables en la actividad, considerando también la afiliación de los establecimientos a la Cámara de Turismo de Manta se realizó la relación entre estos y los aspectos relevantes de los diferentes establecimientos mencionados en el cuadro 4.2, como resultado se exponen las unidades hoteleras seleccionadas en el cuadro 4.3:

Cuadro 4.3 Establecimientos de hospedaje turístico seleccionados.

NOMBRE	TIPOLOGÍA	CATEGORÍA
Poseidón	Hotel	5 estrellas
Oro Verde	Hotel	5 estrellas
Mantahost	Hotel	4 estrellas
Balandra	Hotel	4 estrellas

Fuente. Elaboración propia.

Se denota claramente que los establecimientos elegidos para someterse a la evaluación son de categoría de lujo de entre 4 y 5 estrellas, todos ellos ubicados dentro de la zona céntrica de Manta, cumpliendo con los aspectos relacionados

con la tipología y la categorización. De igual manera, estas son empresas que ofrecen un servicio y mantienen buenos estándares de calidad en comparación a otros, sumando el factor de que al tener gran capacidad es evidente que tiene mayor demanda. Y, por último, han sido elegidos dado a que son parte de los hoteles que gestionan en medida tanto desde la perspectiva estratégica como operativa, aunque si bien es cierto, presentan deficiencias en cuanto al tema.

4.2.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS SELECCIONADOS EN EL CANTÓN MANTA

Para la caracterización de los establecimientos hoteleros en el cantón Manta se tomó como referencia las fichas técnicas de caracterización de los centros de hospedaje del cantón Manta (ver anexo 4), la misma que fue aplicada por Valencia, (2018) y se adaptó a las características requeridas en esta investigación.

Cuadro. 4.4. Principales características de los establecimientos hoteleros.

Hotel	Generalidades	Distribución física Instalaciones y servicios	Tarifas y Mercado	Organización del establecimiento
Hotel Poseidón	Hotel de categoría cinco estrellas de manejo independiente, se administra a través de su propietario (gerente general), tiene dos años de funcionamiento en el territorio y actualmente cuenta con 65 empleados (7% administrativo y el 93% operativo), ha sido certificado por Booking y se lo puede contactar por internet, teléfono, correo y diferentes redes sociales.	Cuenta con un total de 40 habitaciones distribuidas en dos áreas específicas, el área para departamentos y la de habitaciones comunes como: simples, dobles, suites, etc., en el caso de alimentos y bebidas se divide en dos restaurantes, también cuenta con instalaciones adecuadas que se basan en el reglamento nacional para cinco estrellas y brinda servicios de transfer in/ out, piscina, gimnasio entre otras.	Los precios varían en función de la temporada y tipo de habitación solicitada por el huésped, y se encuentra dirigido en mayor parte al mercado all include, eventos y personas con discapacidades especiales.	Gerencia. Dpto. de finanzas. Dpto. de ventas y eventos. Dpto. de contraloría. Dpto. de ama de llaves. Dpto. de recepción. Dpto. de alimentos y bebidas. Dpto. de sistemas. Dpto. de seguridad integral.

				Dpto. de compras y bodegas.
Hotel Oro Verde	Es un Hotel cinco estrellas asociado a una cadena hotelera nacional, se maneja bajo el mando de un representante legal (gerente general) y funciona desde hace 19 años en el territorio, cuenta en la actualidad con 91 empleados distribuidos en personal administrativo (10%) y operativo (90%), además es acreedor de varias certificaciones como Tripadvisor, Q de calidad y Booking, se puede contactar vía internet, teléfono, correo y diferentes redes sociales.	Tiene 82 habitaciones distribuidas en dos torres principales, una de cinco pisos de habitaciones (simples, comunes, matrimoniales y para discapacitados), y una torre de tres pisos de suites (presidencial, junior y nupcial), cuenta con instalaciones adecuadas basadas en el reglamento nacional para cinco estrellas y brinda servicios de gimnasio, restaurante, eventos preparación de dietas entre otros.	Los precios varían en función de la temporada y tipo de habitación solicitada por el huésped, y se encuentra dirigido en mayor parte al mercado corporativo y recreacional del territorio.	Gerencia. Dpto. de finanzas. Dpto. de contraloría. Dpto. de operaciones. Dpto. comercial / ventas / relaciones públicas. Dpto. de recursos humanos. Dpto. de habitaciones. Dpto. de alimentos y bebidas. Dpto. de recepción. Dpto. de seguridad. Dpto. de mantenimiento.
Hotel Manta Host	Hotel de control independiente bajo la administración del propietario (gerente general), brinda servicios desde hace 14 años en el territorio y actualmente cuenta con 100 empleados (10% administrativo y 90% operativo), ha sido certificado por Tripadvisor en varias ocasiones y se lo puede contactar	Cuenta con 100 habitaciones distribuidas en 11 pisos (simples, dobles, matrimoniales, para discapacitados y suite junior), las instalaciones del establecimiento están basadas en el reglamento nacional para cuatro estrellas y entre sus principales servicios se encuentra el restaurante,	Los precios varían en función de la temporada y tipo de habitación solicitada por el huésped, y se encuentra dirigido en mayor parte al mercado cooperativo y recreacional.	Gerencia. Dpto. de finanzas. Dpto. comercial y ventas. Dpto. de marketing. Dpto. de recursos humanos. Dpto. de ama de llaves. Dpto. de recepción.

	mediante internet, salones de eventos, áreas de alimentos y bebidas.	internet, correo y diferentes redes sociales.	salones de eventos, áreas recreativas entre otras.	Dpto. de alimentos y bebidas.
				Dpto. de seguridad.
				Dpto. de áreas públicas.
Hotel Balandra	Es un hotel de cuatro estrellas de manejo independiente, la administración y toma de disposiciones está a cargo del propietario (gerente general), lleva funcionando en la ciudad por 23 años y en la actualidad cuenta con 58 empleados (20% administrativo y 80% operativo), ha sido certificado por Tripadvisor, Q de calidad y detecta hotel, se lo puede encontrar vía internet, teléfono, correo y diferentes redes sociales.	En hotel en la actualidad cuenta con 57 habitaciones distribuidas en cabañas familiares y bungalows (habitaciones simples, dobles, matrimoniales y familiares), las instalaciones que se ofertan en el establecimiento son adecuadas y basadas en el reglamento nacional para cuatro estrellas y entre sus principales servicios están el restaurante, las áreas recreativas y los eventos.	Los precios varían en función de la temporada y tipo de habitación solicitada por el huésped, y se encuentra dirigido en mayor parte al mercado recreacional y de negocios corporativos.	Gerencia. Dpto. de contraloría Dpto. comercial /ventas. Dpto. de contabilidad. Dpto. de talento humano. Dpto. de sistemas. Dpto. de ama de llaves. Dpto. de recepción. Dpto. de alimentos y bebidas. Dpto. de lavandería. Dpto. de mantenimiento. Dpto. de seguridad.

Fuente. Adaptada de Valencia, J. (2018)

A través de la ficha de caracterización que se aplicó a cada uno de los hoteles seleccionados se pudo determinar que existen varias diferencias en la cantidad de años que lleva en funcionamiento, modelos de las instalaciones, los tipos de servicios ofertados. Mientras que, las similitudes se manifiestan en la estructura departamental conformada por el área administrativa, operadora y de apoyo al

igual que poseen un porcentaje similar de empleados y en las certificaciones obtenidas en función de la calidad de los servicios que ofertan.

Por otra para la Cámara y la Dirección de Turismo del cantón son dos organismos que trabajan de manera conjunta para que los establecimientos de alojamiento brinden un buen servicio de tal manera que se encargan de brindar asesoría a los propietarios de dichos establecimientos, pero en ciertos casos estos propietarios no se preocupan por capacitar a su personal dando lugar a la baja calidad del servicio en la oferta de alojamiento.

Uno de las mayores problemáticas surge en el personal poli-funcional que labora en ciertos establecimientos de alojamiento; es realmente un factor negativo en el manejo de las actividades operativas puesto que no existe una determinación específica de responsabilidad lo cual repercute en la calidad del servicio al cliente.

Por otra parte, se muestra una matriz FODA (ver cuadro 4.5.) que permite determinar los factores externos e internos que en la operacionalidad de los hoteles del cantón Manta.

Cuadro 4.5. Matriz FODA de los hoteles del cantón Manta.

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Pertenecer al gremio de la cámara de turismo del cantón.	Ubicación geográfica del cantón.
Infraestructura moderna de la mayoría de los establecimientos de alojamiento turístico del cantón.	Infraestructura portuaria del cantón (Puerto marítimo y aeropuerto)
Confianza por parte de los huéspedes al realizar sus transacciones monetarias para el pago de servicios recibidos.	Publicidad turística del cantón Manta.
Habitaciones equipadas con lo necesario para satisfacer la estadía del huésped.	Atractivos turísticos del cantón y sus alrededores.
Horarios establecidos en chek-in y chek-out en función al cliente.	Según INEC, 2010 el turismo en 5,10% en el cantón es una de las actividades que dinamiza la economía.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Deficiente y lento desarrollo después del terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016.	Disminución de la demanda turística luego del terremoto del 16 de abril de 2016.
Deficiente grado de calidad del servicio al cliente.	Factores externos como las amenazas sísmicas que son generalmente impredecibles provoca daños en infraestructura.
Personal poli-funcional; no tienen delimitadas sus responsabilidades.	Reubicación del terminal Terrestre.

Escasa atención individualizada a los huéspedes.	Escaso apoyo para la reinversión por parte de las entidades públicas de alcance nacional.
Personal desinformado sobre información turística del cantón, tal como establecimientos de alimentos y bebidas enfocados a una especialidad de comida requerida por los huéspedes.	Entrada al mercado de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en la presente investigación determinó los factores internos y externos que contribuyen la calidad del servicio al cliente por parte de los establecimientos de alojamiento del cantón Manta. Es notable que las fortalezas en los hoteles son de alto impacto puesto que en su mayoría pertenecen al Cámara de Turismo del cantón lo cual les da la posibilidades de nuevos alcances como organización gremial; así mismo reflejan otras fortalezas tales como una infraestructura moderna en casi todos los hoteles y hostales del cantón, la confianza ya establecida entre los establecimientos y los huéspedes en el momento de efectuar transacciones por el pago de los servicios recibidos, las habitaciones se encuentran equipadas con lo necesario para satisfacer la estadía del huésped y para que este se sienta a gusto y quiera regresar puesto que también existen horarios de chek-in y chek-out en función de lo establecido por los hoteles y hostales del cantón.

En cuanto a las oportunidades que poseen los hoteles del cantón Manta son externas en cuanto a la ubicación geográfica del cantón y por ende su posicionamiento a nivel internacional y su puerto marítimo donde arriban importantes cruceros y a la vez otra de sus importantes infraestructuras es el aeropuerto. La publicidad turística manejada por el cantón y atractivos turísticos a nivel cantón les da la oportunidad a los hoteles y hostales de acoger mayor demanda. El posicionamiento del cantón como lugar turístico apunta al desarrollo del turismo como un eje dinamizador de la economía del cantón.

Si bien es cierto atrás de cada una de estas fortalezas y oportunidades existen debilidades como el deficiente y lento desarrollo en ciertos hoteles después del terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016 lo que produce una escasa demanda en dichos establecimientos. Así mismo se evidencian otras debilidades como el deficiente grado de calidad del servicio al cliente puesto que existe un personal poli-funcional que no tiene delimitadas sus responsabilidades y por ende no

puede haber una atención individualizada al cliente. El personal en cierto grado se encuentra desinformado en cuanto a información turística de interés para el huésped en relación a los establecimientos de alimentos y bebidas enfocados a una especialidad de comida requerida por los huéspedes.

Las principales amenazas para la oferta turística radican en la disminución de la demanda por el miedo que tiene la misma ante el suceso ocurrido y es importante indicar que otra amenaza son los sismos que generalmente son impredecibles; eso en cuanto a amenazas en fenómenos naturales. Y en relación a factores como la reubicación del terminal terrestre ha provocado disminución de la demanda en los establecimientos que se encontraban aledaños al antiguo terminal; otra amenaza es que existe un escaso apoyo para la reinversión por parte de las entidades públicas de alcance nacional; también se considera como otra amenaza la posible entrada de nuevos competidores en el servicio.

4.2. DETERMINACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS EN EL CANTÓN MANTA

Esta sub-etapa tiene como fin establecer de manera concisa cómo se da la gestión operativa refiriéndose a los servicios fundamentalmente en los establecimientos de Manta. Para ello se hizo uso de diversas herramientas como entrevistas y fichas para así lograr el objetivo, visualizándose en el desplegar de esta a través de las siguientes actividades:

4.2.1. DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES (ARC) DE LA GESTIÓN

Las áreas de resultados claves se constituyen para la presente investigación, así como dentro del sistema de gestión operativo en los hoteles seleccionados como aquellas unidades que son responsables de que el proceso del servicio tenga éxito y sea de calidad, entendiéndose a este como gerencia, para así alcanzar el máximo desarrollo y mejorar la gestión operacional en los hoteles de Manta.

En los establecimientos hoteleros seleccionados como objeto de estudio del presente trabajo de titulación se destaca que poseen similares áreas departamentales al igual que en materia de servicios. Ciertamente estos están

conformados por diferentes áreas que en su conjunto y acorde a la relevancia dentro del proceso de gestión como tal tienen distintas misiones generalmente: la primera son las áreas estratégicas, seguido de las áreas de servicio o áreas netamente operacionales y, por último, pero no menos importante, las áreas de apoyo.

Por lo que, previo a la selección se presenta como está organizado cada uno de los hoteles de manera generalizada, enfatizando sólo la parte operativa:

Cuadro 4.6. Organización operativa de los hoteles seleccionados

ORGANIZACIÓN OPERATIVA DE HOTELES	
ESTABLECIMIENTO HOTELERO	ÁREAS
HOTEL POSEIDÓN 	Dpto. de alojamiento Dpto. de ama de llaves Dpto. de recepción Dpto. de alimentos y bebidas
HOTEL ORO VERDE MANTA 	Dpto. de operaciones Dpto. de habitaciones Dpto. de alimentos y bebidas Dpto. de recepción
MANTAHOST HOTEL 	Dpto. de ama de llaves Dpto. de recepción Dpto. de alimentos y bebidas
HOTEL BALANDRA 	Dpto. de ama de llaves Dpto. de recepción Dpto. de alimentos y bebidas

Fuente: Elaboración propia

El cuadro expuesto evidencia claramente que la estructura desde el punto de vista operativo en los hoteles mantenses está constituida de forma similar. Por lo que, en función de lo planteado y tomando como base los preceptos recogidos tanto en el marco referencial como los datos de los instrumentos, de manera general se establece a seguidamente por medio del cuadro las áreas de resultados clave:

Cuadro 4.7. Áreas claves de la gestión operativa

ÁREAS CLAVES DE LA GESTIÓN OPERATIVA		
ÁREA	FUNCIÓN	SUB-ÁREA Y/O PROCESO(S)
GERENCIA DE ALOJAMIENTO	Es el área más importante y a su vez productiva indistintamente del establecimiento, que asiste tanto la llegada como salida del huésped del mismo.	Recepción
		Servicio de botones
		Ama de llaves
GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Es la segunda área en orden de importancia dentro del hotel, que provee a través de la transformación de alimentos y otros ofrece el servicio de comidas y bebidas. Se incluye el servicio de diferentes eventos y banquetes.	Recepción
		Restaurantes
		Bares
		Eventos y Banquetes

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que, las dos áreas claves generales que a su vez integran otras sub-áreas y/o procesos, forman parte de la propuesta para medir y evaluar de manera pertinente, fácil y práctica el funcionamiento de las mismas y con ello el servicio general de los hoteles. Los mismos que se plantean a su vez como aquellos ámbitos de acciones principales y prioritarias dentro del área operacional claves para mejorar la gestión en los establecimientos y lograr el éxito del servicio traducido y reflejado en la satisfacción.

4.2.2. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS

Esta actividad tiene como fin establecer los factores que inciden en la gestión operativa en los establecimientos hoteleros de Manta, los mismos que posteriormente se someterán a evaluarse en la presente fase con el fin de contribuir a alcanzar objetivo último del trabajo de titulación. Factores recogidos en la revisión teórica que acorde a su clasificación y descomposición quedan de la siguiente manera como se refleja en el cuadro:

Cuadro 4.8. Factores de la gestión hotelera

FACTORES DE LA GESTIÓN HOTELERA		
CLASIFICACIÓN	DESCOMPOSICIÓN	SUBFACTORES
FACTORES INTRÍNSECOS	Planta hotelera	Imagen corporativa
		Equipamiento
		Higiene
	Oferta	Variedad de la oferta gastronómica
		Variedad de otras ofertas
		Calidad de productos y materiales
		Calidad de los proveedores
	Satisfacción del cliente	Retroalimentación

FACTORES EXTRÍNSECOS	Económico	Seguridad interna
		Utilidad Bruta
		Costos de No Calidad
	Tecnología e información	Productividad
		Tecnología de información al cliente
		Tecnología de gestión
	Recursos humanos	Aprendizaje y desarrollo
		Profesionalidad
		Respuesta a demandas del personal
		Satisfacción del personal
	Liderazgo en calidad	Preparación de los directivos
		Compromiso de los directivos
		Influencia de los directivos (Percepción del liderazgo)
	Responsabilidad medioambiental	Estrategia medioambiental
		Eficacia de la estrategia
	Planta hotelera	Infraestructura hotelera
		Ubicación del establecimiento
	Oferta	Oferta de excursiones
		Oferta de otras opcionales
		Precios de las ofertas
Satisfacción del cliente	Valor de la experiencia del cliente	
	Seguridad del entorno	
Tecnología e información	Información al cliente	
	Contaminación medioambiental	
Impacto medioambiental	Higiene del entorno	
	Ambiente local	
	Imagen de la localidad	
Localidad	Información y orientación en la localidad	
	Infraestructura recreativa y otras	
	Impacto de la población local	

Fuente: Elaboración propia

Como se expuso en el cuadro 4.8, se evaluarán dos tipos de factores de carácter general, los intrínsecos y los extrínsecos, de los cuales se desprenden factores específicos que si bien es cierto coinciden mayormente en ambos casos (planta hotelera, oferta, satisfacción del cliente, tecnología e información, el tema ambiental) a excepción de varios criterios (económico, recursos humanos, localidad); sin embargo, pese a la similitud de los componentes de cada factor se desglosan a su vez otros sub-factores acorde a la esencia de los mismos.

Los factores presentados con su respectiva descomposición sin lugar a dudas son aquellos que inciden generalmente dentro de la gestión hotelera operativa, es bien conocido que existen factores externos que favorecen o dificultan la ejecución de una adecuada gestión en los establecimientos (extrínsecos), así

como también hay otros factores internos propios del establecimiento y de la gestión que transgreden en la operatividad misma denominándose intrínsecos.

Seguidamente, se procederá a determinar los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden de manera más comprometida en la calidad del servicio hotelero desde la perspectiva de la experiencia alojativa del cliente apoyado en una ficha técnica; para luego en la evaluación emitir criterios sobre situación actual del servicio hotelero en referencia a la gestión operativa. A continuación, se exponen brevemente el resultado que establecen aquellos factores que son:

Cuadro 4.9. Descomposición de los subfactores intrínsecos

No.	FACTORES	SUBFACTORES INTRÍNSECOS	SI	NO
1	PLANTA HOTELERA	1. Imagen corporativa	4	-
		2. Equipamiento	4	-
		3. Higiene	4	-
2	OFERTA	1. Variedad de la oferta gastronómica	4	-
		2. Variedad de otras ofertas	3	1
		3. Calidad de productos y materiales	4	-
		4. Calidad de los proveedores	4	-
3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1. Retroalimentación	4	-
		2. Seguridad interna	4	-
4	ECONÓMICO	1. Utilidad Bruta	3	1
		2. Costos de No Calidad	2	2
		3. Productividad	3	1
5	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	1. Tecnología de información al cliente	4	-
		2. Tecnología de gestión	2	2
6	RECURSOS HUMANOS	1. Aprendizaje y desarrollo	4	-
		2. Profesionalidad	3	1
		3. Respuesta a demandas del personal	4	-
7	LIDERAZGO EN CALIDAD	1. Preparación de los directivos	4	-
		2. Compromiso de los directivos	4	-
		3. Influencia de los directivos (Percepción del liderazgo)	3	1
8	RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	1. Estrategia medioambiental	3	1
		2. Eficacia de la estrategia	3	1

Fuente: Elaboración propia

La matriz expuesta claramente evidencia que entre los factores internos que inciden en la operatividad y satisfacción del cliente sobresalen los ligados a aspectos de la planta hotelera, oferta, satisfacción del cliente, recurso humano y el liderazgo en la calidad. Mientras que los que tienen menor incidencia sobre el tema son justamente los factores económicos, aquellos enlazados a la tecnología e información y la responsabilidad medioambiental. Aunque si bien es

cierto, todos ellos con sus respectivos sub-factores tienen participación de la gestión operativa de los hoteles de Manta.

Dentro de la gestión los administradores de los hoteles enfatizan que la **planta hotelera** sin lugar a dudas se constituye como un elemento base que permite la ejecución de los procesos sobre todo operarios para la puesta en marcha del servicio hotelero. Si bien es cierto, la identidad corporativa es el condicionante de la empresa y sus servicios de manera general reflejada en la imagen de la misma; en este caso forma parte en la gestión operativa ya que a través del planteamiento de esta se definen parte de los procesos operarios en los diferentes establecimientos evaluados.

El equipamiento dentro del factor anteriormente señalado es considerado como todas aquellas herramientas de trabajo direccionadas a las diferentes áreas del hotel que permiten la ejecución del servicio citando como ejemplo el área de alimentos y bebidas por consiguiente otro ejemplo es el área de alojamiento. Las condiciones del equipamiento de los hoteles inciden también en el resultado de la gestión a la hora de ejecutarla y por ende del servicio final a entregar, es importante destacar que, los hoteles seleccionados poseen el equipamiento suficiente y adecuado para operar. La gestión en los establecimientos hoteleros de Manta viene dada también por el factor ligado a la higiene el mismo que determina la calidad del servicio y a su vez, un aspecto importantísimo evaluado por la satisfacción de los huéspedes por lo que se presta especial atención al mismo.

De igual manera, **la oferta** se establece de manera directa como factor interno de la gestión en los hoteles además de las áreas organizacionales en los mismos procesos a ejecutarse justamente para cumplir con lo ofrecido, por lo que en efecto la variedad de la oferta relacionado a la gastronomía incide en el recurso humano, los materiales, equipos, procesos y demás para llevarlos a cabo; sucediendo lo mismo con lo referente a diversificación de otras ofertas de la empresa.

En la oferta, la calidad es un indicador que de manera global representa la buena gestión representada en el nivel de satisfacción que genera esta en los clientes.

Planteado lo anterior, los hoteles de Manta consideran que la calidad de los productos, materias primas y materiales que se usan para brindar y/o crear un servicio es un factor que tiene una relevante incidencia. Por lo que en su defecto la calidad de los proveedores también es esencial, y justamente los establecimientos mantienen políticas que contribuyan a que se cumplan estos parámetros, intentando que se den las condiciones óptimas para el funcionamiento de la operación, se genere satisfacción y mejora de los procesos.

Acorde a resultados de la matriz de factores, otro de estos que está tomado en cuenta en la gestión operativa en hoteles de Manta es la **satisfacción del cliente**, en este caso, del interno, es decir, del recurso humano que trabaja en la parte operativa del mismo, ya que de ellos depende en gran medida los resultados del servicio a ofrecerse en el establecimiento, por lo que todos coinciden en que es importante mantener un retroalimentación entre el personal y la administración de modo que se procure que este se sienta contento con el ambiente laboral para la continuidad de buenos resultados y obtención de la mejora de los procesos y resultados mismos. De la misma forma, la seguridad interna del personal en referencia de manera macro al ambiente laboral es otro aspecto fundamental para que la gestión operativa sea efectiva.

Señalan también que, **el recurso humano** es uno de los factores relevantes por no decirlo el factor más importante dentro de la gestión operativa, ya que gracias a este es posible la operabilidad en los establecimientos hoteleros de Manta, razón por la cual aspectos como el aprendizaje y desarrollo son instrumentos que permiten al personal realizar un buen trabajo reflejado en la calidad del servicio, sumando el hecho de que la profesionalidad de la mano de obra también incide en la gestión operativa. Por otro lado, la respuesta a las demandas del personal también es un aspecto que tiene que ser tomado en cuenta acorde a los entrevistados.

Por último, otro de los factores que caracteriza a la gestión operativa en hoteles de Manta es **el liderazgo**, ya que justamente el buen liderazgo en la operatividad de las empresas se refleja en los resultados, en la organización de las áreas, así como los procesos y distribución de tareas. Por tal razón, estos deben ser debidamente preparados para cumplir con un buen rol y a su vez motivar al

personal, por ello también deben estar comprometidos para que su papel tenga una incidencia positiva dentro de la gestión.

Finalmente se concluye que la gestión hotelera desde la perspectiva operativa está caracterizada por variados factores de carácter intrínsecos que inciden en la misma y que son de vital importancia como los mencionados en párrafos anteriores. No obstante, otros como los económicos, los ligados tecnología e información y la responsabilidad medioambiental deben tener mayor participación en los establecimientos y determinar la gestión operativa en Manta.

Seguidamente, se exhibe brevemente el resultado que establece a aquellos factores de carácter extrínseco que determinan la gestión operativa en las empresas hoteleras en el cuadro:

Cuadro 4.10. Descomposición de los subfactores extrínsecos

No.	FACTORES	SUBFACTORES EXTRÍNSECOS	SI	NO
1	PLANTA HOTELERA	Infraestructura hotelera	4	-
		Ubicación del establecimiento	2	2
2	OFERTA	Oferta de excursiones	1	3
		Oferta de diferentes opciones	2	2
		Precios de las ofertas	4	-
3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Valor de la experiencia del cliente	4	-
		Seguridad del entorno	2	2
4	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Información al cliente	4	-
5	IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	Contaminación medioambiental	2	2
		Higiene del entorno	4	-
		Ambiente local	4	-
6	LOCALIDAD	Imagen de la localidad	2	2
		Información y orientación en la localidad	3	-
		Infraestructura recreativa y otras	2	-
		Impacto de la población local	3	1

Fuente: Elaboración propia

El cuadro presentado establece que los factores extrínsecos que inciden en la gestión operativa en los establecimientos de Manta están ligados fundamentalmente con planta hotelera, con un aspecto de la oferta, al igual que con la satisfacción del cliente y por último con el impacto ambiental. Mientras que otros factores como tecnología de la información y la localidad no tienen mucha incidencia.

Acorde a los resultados de la matriz los entrevistados señalaron que el factor **planta** específicamente la infraestructura incide en la gestión ya que es necesario que los establecimientos presten las condiciones para operar la actividad hotelera. Desde el punto de vista de la **oferta**, el precio de la misma es un factor que incide directa e indirectamente en la gestión acondicionando también la elección de los clientes finales. Y la **satisfacción del cliente** quizás es uno de los factores externos más importantes dado que este refleja la buena o mala gestión operativa de los servicios ofrecidos, por lo que el valor de la experiencia del cliente debe ser positiva y ser evaluada constantemente para la alcanzar la satisfacción de los huéspedes a través de los óptimos procesos operarios reflejados en un excelente servicio.

Con respecto a la **tecnología e información** haciendo énfasis sobre la información del cliente es un factor externo de carácter fundamental que incide en la gestión operativa puesto los gustos y necesidades de los clientes, el nivel de satisfacción para con los servicios determinan la oferta y con ello las decisiones a tomarse, las mejoras, los procesos y otros aspectos asociados. Y por último, el factor denominado impacto ambiental, refiriéndose a la higiene del entorno y el ambiente local son a condicionantes que inciden también en el desarrollo de los procesos operarios en los establecimientos hoteleros.

4.3. VALORACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LOS HOTELES DE MANTA

En cuanto a la gestión operativa en el servicio hotelero en el cantón Manta se puede evidenciar que muchos de los establecimientos hoteleros de primera realizan la actividad basada en una debida planificación en función de las actividades que se llevan a cabo dentro de cada una de las áreas inmersas en los hoteles. Se expone a continuación los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los administradores y a la Asociación de Hoteleros de Manta:

4.3.1. PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTO

Cuadro 4.11. Planificación de la oferta de alojamiento en hoteles del cantón Manta.

PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTO	
INDICADOR	RESPUESTAS
Registro de las estadísticas turísticas	De los cuatro hoteles seleccionados para este estudio se puede evidenciar que ellos llevan un registro de las estadísticas turísticas en referencia a la tasa de alojamiento en sus instalaciones, mientras que por parte de los pequeños hoteles no se cuenta con el debido registro, por lo tanto no se puede obtener un dato oficial del arribo de los turistas al cantón.
planificación turística para los Establecimientos de alojamiento	De manera macro existen planificaciones turísticas por parte de la Cámara de Turismo del cantón Manta para el sector hotelero. De manera institucional un 15% de los establecimientos de alojamiento posee una planificación turística.
Desarrollo turístico de los Establecimientos de alojamiento	Eventos, turismo de negocio. Mejorar la calidad del servicio al cliente. Expansión para mayor capacidad de carga. Voluntariado por turistas extranjeros.
Proyecto en conjunto con la cámara de Turismo para contribuir al desarrollo turístico del cantón Manta	Programación de eventos cuando la temporada turística es parcialmente baja. Capacitaciones.
Estructura organizativa de los establecimientos de alojamiento	En el caso de la estructura administrativa existen ciertos establecimientos como el Hotel Poseidón, Hotel Oro Verde, hotel Manta Host y el Hotel Balandra, que si posee una estructura organizacional.

Fuente: Entrevista al personal de los hoteles

A través de la entrevista realizada a los establecimientos de alojamiento propiamente los hoteles del cantón Manta, que son el objeto de estudio, se pudo determinar que de manera macro existen planificaciones realizadas por la cámara de Turismo y la Dirección de Turismo del cantón con la finalidad de transformar al turismo en un eje dinamizador de la economía del cantón; de tal manera que se promueve la realización de eventos programados en temporadas baja para que de tal manera exista afluencia de huéspedes en los hoteles y hostales del cantón.

Para llevar a cabo la fase, la misma que expone el desarrollo de la evaluación de la gestión operativa en los establecimientos hoteleros de Manta previamente seleccionados en base a los resultados obtenidos en las etapas anteriores correspondiente a los preceptos teóricos recogidos en el marco referencial y los resultados que proyectó el diagnóstico del sector hotelero. Esta, a su vez se dividió a en dos sub-fases con sus respectivas actividades, las cuales se exponen a continuación:

Identificado los factores que caracterizan y al mismo tiempo indican en la gestión operativa de los establecimientos hoteleros de la zona de estudio, tomando como base la información recolectada en la fase de diagnóstico a continuación en esta última actividad se procederá a realizar la respectiva evaluación de la gestión operativa apoyada en la utilización de una matriz propiamente para dicho fin.

Ahora bien, la evaluación dentro de la gestión operativa en el sector hotelero se constituye como un elemento fundamental que sirve específicamente para analizar los procesos que se llevan a cabo dentro de los establecimientos; en efecto, los resultantes de la misma direccionan la toma de decisiones y estrategias para que se establezcan acciones que conduzcan hacia la mejora continua. Planteado lo anterior, debido a la ausencia de controles internos que midan cómo se está llevando a cabo los procesos operativos en los establecimientos de Manta se ha generado paralelamente deficiencias en la gestión operativa precisamente y un manejo ineficiente de sus operaciones ligando una serie de impactos.

De modo que, para dar solución a la problemática identificada y aportar al avance de la gestión operativa en los hoteles de Manta se realiza una pertinente evaluación como parte del proceso para la mejora continua a través de una matriz para valorar el funcionamiento en áreas claves propuesta por Concepción (2007). Instrumento que mide la capacidad de operabilidad por medio de la evaluación de parámetros de carácter estructural ligado y otros ligados a la información, funcionamiento y resultados por área en escala del 0 al 3; donde:

- Nivel 0 = Insuficiente
- Nivel 1 = Básico
- Nivel 2 = Adecuado
- Nivel 3 = Perfecto

Seguidamente se expondrá los resultados de las matrices aplicadas en las dos áreas de resultados claves (ARC) identificadas en la investigación de acuerdo a la actividad precedente, las mismas que constituyen al área de alojamiento y el área de alimentos y bebidas:

Cuadro 4.12. Resultados de las áreas de resultados claves

TIPO	PARÁMETROS	ARC ALOJAMIENTO				TOTAL	ARC A&B				TOTAL
		0	1	2	3		0	1	2	3	
		ESTRUCTURALES									
	Objetivos bien definidos			x	3			x		2	
	Criterios efectivos para medir el cumplimiento del objetivo			x	2			x		2	
	Conformación un plan de acciones que satisfaga cada criterio de medida			x	2		x			1	
	Definición de responsable único y fecha de cumplimiento precisa, para cada acción				x	3		x		2	
	Definición de etapas de cumplimiento de las acciones. Cronograma de trabajo			x	2			x		2	
	Definición de recursos necesarios para cumplimentar las acciones				x	3			x	3	
	Utilización del tiempo correcto de los verbos en: objetivos, criterios de medida y acciones				x	3	x			0	
INFORMACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y RESULTADOS											
	Enlaces para complementar la información. Hipervínculos con el texto de los objetivos, criterios de medida y acciones			x	2			x		2	
	Actualización de los enlaces en caso necesario			x	2			x		2	
	Transparencia de los procesos de funcionamiento del ARC				x	3			x	3	
	Participación activa de los diferentes actores implicados en los procesos de trabajo del ARC.				x	3		x		2	
	Evaluaciones periódicas en formato claro y preciso. Periodicidad no mayor del trimestre			x	2			x		1	
	Capacidad de informar por escrito y exponer de forma concreta, el estado actualizado de cumplimiento del ARC en cualquier momento que se necesite.				x	3		x		2	
	Análisis del satisfactorio estado en el cumplimiento de los objetivos, evaluados a partir de sus criterios de medida y acciones correspondientes para cada etapa.				x	3		x		1	
PROMEDIO FINAL DE LA GESTIÓN POR ARC		TOTAL A1				2.6	TOTAL A2				1.8

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados de la matriz se emitirán los criterios analizados con respecto a las áreas de resultados claves de los hoteles de Manta a continuación:

4.3.2. EVALUACIÓN EN EL ÁREA DE ALOJAMIENTO:

La gestión operativa acorde al resultado de la evaluación realizada en el área de alojamiento se define como adecuada al valorarse en el nivel 2. Denotando claramente que desde el punto de vista estructural está organizada convenientemente por cada sub-área por sus respectivos líderes y demás responsables con sus funciones marcadas, aunque no están precisados los tiempos existe un cronograma básico de trabajo a manera de un manual de procesos.

En lo referente al aspecto de información esta área presenta datos accesibles y útiles de manera general, así como en cada una de las sub-áreas que le conforman, especialmente la de recepción, información que periódicamente (al menos trimestral, semestral y anualmente) se procura actualizar en los establecimientos. Los procesos de funcionamiento dentro de esta área tienen la participación activa del personal pertinente, los mismos que se caracterizan como transparentes reflejándose en los resultados.

Esta área en particular procura realizar evaluaciones sobre el estado de la misma, aunque si bien es cierto, los resultados son parciales sobre el cumplimiento de lo propuesto en los planes de las áreas con su respectivo análisis que termina posteriormente en acciones correctivas y de mejora continua.

4.3.3. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La evaluación de esta área en los establecimientos hoteleros de Manta proyectó que la gestión operativa es de tipo básica, que la gerencia de A&B está bien constituida, pero, a pesar de tener definido los responsables para cada una de las acciones en las diferentes sub-áreas que posee, existe una escasa asignación los recursos necesarios para la ejecución de los mismos y de la carencia de un cronograma de trabajo y no cuentan con una planificación de todos los procesos.

En ésta, se maneja poca información, pero de carácter básico, acerca de los procesos mismos que se dan, por lo que en su defecto no se realiza la actualización de los datos frecuentemente. En cuanto a la transparencia del funcionamiento en la gerencia se visibilizan los procesos limitadamente. Así como en todas las áreas también se percibe la participación activa de todos y cada uno de los agentes operarios que posibilitan el funcionamiento en la misma.

Es importante destacar, que escasamente se realizan evaluaciones pertinentes para el conocimiento del funcionamiento del área, de los resultados finales y de la satisfacción del cliente para con el servicio. En el área de A&B tienen la capacidad de informar acerca del estado de cumplimientos de lo propuesto por la misma, aunque no se emiten los análisis adecuados. Para finalizar, se enfatiza

que los procesos que se llevan a cabo dentro del área y sus sub-áreas cumplen con los plazos establecidos eficazmente.

4.3.4. ASPECTOS DE LA GESTIÓN OPERATIVAS EN LOS HOTELES:

Hotel Poseidón

El departamento de gerencia es el encargado de coordinar todas las actividades operativas, los mismos procesos operativos que se sistematizan en manuales de procedimientos departamentales, las estrategias que se enfatizan en este hotel es el control y mediante reuniones semanales que se realizan con los coordinadores departamentales que se estructuran en un organigrama institucional respecto al presupuesto que está destinado a la gestión operativa se estima que son más de \$ 5.000,00, ya que frecuentemente se realizan eventos los mismos que elevan el presupuesto destinado a las operaciones, la evaluación la realiza el gerente general en conjunto con los coordinadores departamentales.

Hotel Oro Verde

El director de las operaciones es quien se responsabiliza de todas las actividades que se realizan en el hotel, referente a los procesos se muestran la siguiente: capacitación al personal, estándares de operaciones, estándares de calidad, funciones por cargo, sistema de gestión de satisfacción al cliente, suministro e inventarios de activos fijos y de operación, dentro de las estrategias que manejan están las evaluaciones personal y encuesta de clima laboral empresarial, encuesta de satisfacción del cliente, seguimiento a las sugerencias, indicadores de gestión financieros, manejo adecuado de bodegas, el equipo de trabajo lo conforma el comité de trabajo que se estructura en un organigrama departamental, el presupuesto destinado para la gestión operativa es de más de \$5.000,00, en cuanto a responsabilidades de ejecución de la gestión operativa los involucrados son el comité ejecutivo operativo, RRHH, seguridad, ventas y finanzas, respecto a la evaluación se la controla mediante reuniones mensuales a través de los indicadores generados por los clientes, el dpto. De finanzas y ventas a lo que en este hotel se le llama KIPS.

Hotel MantaHost

El gerente general tiene bajo su responsabilidad las actividades operativas que se realizan en el hotel en conjunto con los jefes departamentales que se estructuran mediante un organigrama empresarial los mismos que contribuyen de manera íntegra en la gestión en los diferentes departamentos que integran este hotel, los procesos que se integran esta dirigidos por áreas, y, la estrategias de operación que manejan se basan principalmente en manuales de procedimientos, la gestión operativa en este hotel posee un presupuesto anual de más de \$5.000,00 que se basa en el historial operativo de años anteriores, la ejecución se la realiza bajo planificaciones anuales y están bajo responsabilidad de los jefes de áreas los mismos que realizan el seguimiento y control, el proceso de evaluación se basa en los enfoques de servicio de los mismos que se encarga el gerente general de esta empresa, y también en el proceso de evaluación están involucrados tanto el cliente interno como el cliente externo.

Hotel Balandra

Las operaciones en este hotel están bajo responsabilidad del gerente general, también existen procesos que están respaldados en manuales de operaciones divididos en cada una de las áreas del hotel, por otra parte las estrategias de gestión se enfocan en un engranaje de las diferentes áreas empezando en la gerencia seguida de la atención al cliente y terminando en la satisfacción del cliente, el equipo de trabajo en gestión está conformado por la gerencia y los diferentes jefes departamentales que se muestran en un organigrama, el presupuesto destinado a la operatividad supera los \$5.000,00, el proceso de ejecución y evaluación de la gestión operativa en el hotel se lo realiza diariamente con un auditor.

ANÁLISIS FINAL:

Los resultados de la evaluación por área ya fueron emitidos, pero, analizando en conjunto los datos tanto de la gerencia de alojamiento como la de alimentos y bebidas en total reúnen un valor de 2/2.; concluyendo de dicha manera que la gestión operativa en los establecimientos hoteleros de Manta es adecuada, más no la mejor, dado que por el manejo empírico de las actividades no ha alcanzado

el índice para escalar al siguiente nivel. Si bien es cierto, el área de alojamiento está en un nivel más alto que el de A&B, y en ambos los procesos están estandarizados así como las funciones definidas, no obstante, aún se presentan deficiencias ligada a otros factores tanto intrínsecos como extrínsecos que inciden en la misma por lo que es de vital importancia se dé continuidad con la evaluación de la gestión que ayude a adoptar ciertas medidas y/o acciones para su mejoramiento y con ello conseguir el desarrollo, eficiencia y optimización de la gestión operativa en los hoteles del sector mantense.

4.4. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS QUE CONTRIBUYAN A LA GESTIÓN OPERATIVA EN HOTELES ESTUDIADOS DEL CANTÓN MANTA

A través de la investigación donde se evaluaron cuatro hoteles de categoría cuatro y cinco estrellas ubicados en la ciudad de Manta donde se pudieron evidenciar algunas inconsistencias en los procesos de gestión operativa, de igual manera se pudo demostrar en el proceso de esta investigación que hace falta incorporar estrategias de gestión para complementar el servicio de alojamiento en las distintas áreas estudiadas; de tal manera que en función de los parámetros evaluados, las necesidades y problemas detectados a través del proceso investigativo surge la necesidad de establecer un plan de mejoras que permita concretar una labor eficaz y eficiente para la gestión operativa del servicio hotelero de la zona de estudio.

4.4.1. PROBLEMAS DETECTADOS EN LA GESTIÓN OPERATIVA

Como precedente para la formulación de este plan de mejoras cabe indicar que las situaciones problemáticas que se han detectado en la gestión operativa de los hoteles estudiados en el cantón Manta son las que se establecen en el siguiente cuadro 4.13.

Cuadro 4.13. Situaciones problemáticas detectadas en la gestión operativa de los hoteles evaluados en el cantón Manta

ÁREA	PROBLEMAS
ALOJAMIENTO	Inexistencia de un manual de procesos con su pertinente cronograma de trabajo. Escasa evaluación periódica de las acciones realizadas. Escasa asignación los recursos necesarios para la ejecución de tareas Ineficiente capacitación técnica para los prestadores de servicios.

A + B	Carencia de un cronograma de trabajo
	No cuentan con una planificación de todos los procesos
	No se realiza la actualización de los datos frecuentemente
	Escasamente se realizan evaluaciones pertinentes para el conocimiento del funcionamiento del área, de los resultados finales y de la satisfacción del cliente para con el servicio.

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORAS

En función a las problemáticas detectadas se propone el siguiente objetivo para el plan de mejoras:

- Fortalecer los procesos operativos y funcionamiento de la gestión del área de alojamiento y alimentos y bebidas de los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón Manta.

4.4.3. ACCIONES DE MEJORA PARA LA GESTIÓN OPERATIVA

Frente a cada una de los problemas detectados en la gestión operativa del área de alojamiento y alimentos y bebidas, a continuación, se indican las acciones de mejora que se deberían implementar en los hoteles estudiados:

- Planificar las actividades y procesos operativos de manera generalizada y por cada área de resultados claves.
- Controlar y evaluar periódicamente la gestión operativa.
- Capacitar al recurso humano que opera en los establecimientos.
- Emplear mecanismos para garantizar la ejecución de la planificación operativa como la implantación de herramientas para facilitar y mejorar la gestión operativa (manuales de procedimientos, ficha de procesos, cronogramas de trabajos, flujo-gramas, manual de responsabilidades y funciones, entre otros).
- Pedir y tomar en cuenta las sugerencias de los huéspedes en relación al servicio ofrecido.
- Prestar especial atención a las áreas que presentan mayores problemas (área de A&B).

No obstante, es importante indicar que existen prioridades a resaltar para la elección de las acciones de mejora a implementar, razón por la cual a través de la herramienta de prioridades se realiza el siguiente ejercicio que está relacionado con la dificultad en la implantación de una acción de mejora y se procede a priorizarla de menor a mayor grado de dificultad; dónde se mide la dificultad, así:

DIFICULTAD es igual a:

- 1 equivale a “MUCHA”
- 2 equivale a “BASTANTE “
- 3 equivale a “POCA”
- 4 equivale a “NINGUNA”

De la misma manera se establece el plazo de ejecución; considerando que:

PLAZO es igual a:

- 1 equivale a “LARGO”
- 2 equivale a “MEDIO”
- 3 equivale a “CORTO”
- 4 equivale a “INMEDIATO”

En consecuencia, también se debe de tomar en cuenta el impacto que genera para los establecimientos hoteles, de tal manera que:

IMPACTO es igual a:

- 1 equivale a “NINGUNO”
- 2 equivale a “POCO”
- 3 equivale a “BASTANTE”
- 4 equivale a “MUCHO”

Siendo así se procede a medir la dificultad, a establecer el plazo y el impacto que causarían la implementación de las acciones de mejorar con el fin de ordenar de manera coherente el orden de acción para las mismas.

Cuadro 4.14. Acciones de mejoras en función al grado de dificultad para implementarlas

Nº	ACCIONES DE MEJORA	GRADO DE DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIDAD
1	Planificar las actividades y procesos operativos de manera generalizada y por cada área de resultados claves	2	4	4	MUCHA
2	Controlar y evaluar periódicamente la gestión operativa	2	3	3	MEDIA
3	Capacitar al recurso humano que opera en los establecimientos	4	3	4	MUCHA
4	Emplear mecanismos para garantizar la ejecución de la planificación operativa como la implantación de herramientas para facilitar y mejorar la gestión operativa (manuales de procedimientos, ficha de procesos, cronogramas de trabajos, flujo-gramas, manual de responsabilidades y funciones, entre otros).	2	4	4	MUCHA
5	Pedir y tomar en cuenta las sugerencias de los huéspedes en relación al servicio ofrecido.	4	3	4	MEDIA
6	Prestar especial atención a las áreas que presentan mayores problemas (área de A&B).	3	4	4	MUCHA

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.14 se evidencia que las acciones de mejora que se deben de realizar de manera inmediata son la 1, 3, 4 y 6; puesto que son en las de manera inmediata coadyuvan a mejorar las falencias detectadas anteriormente en la gestión operativa de los hoteles de 4 y 5 estrellas estudiados en el cantón Manta; de tal manera que a continuación se define en el cuadro 4.15 el plan de integral de mejoras con tareas destinadas al recurso humano las mismas que contribuyen de manera directa a la gestión de operativa de dichos establecimiento:

Cuadro 4.15. Plan de mejoras para la gestión operativa de los hoteles 4 y 5 estrellas del cantón Manta

OBJETIVO:

Fortalecer el sistema de los procesos operativos y funcionamiento de la gestión del área de alojamiento y alimentos y bebidas de los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón Manta.

ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES	TIEMPO INICIO - FIN	RECURSOS NECESARIOS	FINANCIACIÓN	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
Planificar las actividades y procesos operativos de manera generalizada y por cada área de resultados claves	<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con los diferentes niveles de mando del establecimiento. • Consensuar temas pertinentes a la acción operativa y administrativa. • Organizar las actividades previamente planificadas para que puedan ser ejecutadas eficaz y eficientemente. • Dirigir al personal con liderazgo para conseguir que los objetivos se cumplan. • Controlar de manera cronológica el cumplimiento de los objetivos y retroalimentar lo que no se ha podido lograr. 	GERENTE - ADMINISTRADOR	1 DE ENERO – 31 DE DICIEMBRE	HUMANOS, TECNOLÓGICOS, MATERIALES	PROPIA	ACUERDOS ESTABLECIDOS
Capacitar al recurso humano que opera en los establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar talleres de formación profesional al cliente interno. • Coordinar esfuerzos con el sector público y privado para que el personal pueda acudir a capacitaciones. • Establecer como políticas institucionales que el personal deba de acudir de manera obligatoria al menos a dos capacitaciones anuales como requisito para mantenerse laborando dentro del establecimiento. • Dar las facilidades necesarias para que el personal se pueda capacitar y se siente incentivado. 	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	SEMESTRAL	HUMANOS, TECNOLÓGICOS, MATERIALES	PROPIA	ACUERDOS ESTABLECIDOS
Emplear mecanismos para garantizar la ejecución de la planificación operativa como	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a reuniones por departamentos para explicar las necesidades que poseen cada uno. 	GERENTE / ADMINISTRADOR	SEMESTRAL	HUMANOS, MATERIALES	PROPIA	INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

<p>la implantación de herramientas para facilitar y mejorar la gestión operativa (manuales de procedimientos, ficha de procesos, cronogramas de trabajos, flujo-gramas, manual de responsabilidades y funciones, entre otros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a especialistas para la elaboración de herramientas de gestión en conjunto con el personal. • Verificar el cumplimiento de las acciones planificadas de acuerdo a la política de calidad y mejorar en las que no se ha logrado llegar al estándar requerido. 	DEPARTAMENTO DE CALIDAD	SEMANAL	RECURSO HUMANO, RECURSOS DIGITALES	PROPIA	ACUERDOS ESTABLECIDOS, FICHAS DE SEGUIMIENTO
<p>Prestar especial atención a las áreas que presentan mayores problemas (área de A&B).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir y tomar en cuenta las sugerencias de los huéspedes en relación al servicio ofrecido. • Difundir los procesos establecidos. 	CAPITÁN DEL RESTAURANTE	DIARIO	RECURSO HUMANO, RECURSOS DIGITALES	PROPIA	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la política de calidad establecida y previamente socializada. • Distribuir las tareas y funciones del mesero que le servirá de apoyo. • Mantener un tiempo de respuesta más eficaz ante el servicio ofertado 	BARMAN	DIARIO	RECURSO HUMANO, RECURSOS DIGITALES	PROPIA	ACUERDOS ESTABLECIDOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el servicio al cliente. • Cumplir con los indicadores de calidad (saludo cordial, buen trato, honesto, responsable) 	MESERO	DIARIO	RECURSO HUMANO, RECURSOS DIGITALES	PROPIA	ACUERDOS ESTABLECIDOS
<p>Controlar y evaluar periódicamente la gestión operativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones periódicas con el personal del establecimiento para verificar si están cumpliendo los estándares de calidad establecidos. 	DEPARTAMENTO DE CALIDAD	MENSUAL	RECURSO HUMANO	PROPIA	FICHAS DE REGISTROS, MATRIZ DE SEGUIMIENTO A PROYECTOS Y PROGRAMAS
<p>Pedir y tomar en cuenta las sugerencias de los huéspedes en relación al servicio ofrecido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener mayor contacto con los clientes por medio de las plataformas webs para minimizar el tiempo de entrega de los servicios. • Llevar un registro de la entrega de encuestas a los clientes para que puedan ser completadas y tabuladas. 	DEPARTAMENTO DE CALIDAD	01 ENERO – 30 JUNIO * 01 DE JULIO – 31 DE DICIEMBRE	PAPEL, TINTA, COMPUTADORAS, BANDA DE INTERNET, RECURSOS HUMANOS Y DIGITALES.	PROPIA	FICHAS DE REGISTROS

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Acorde a los objetivos propuestos en investigación en respuesta a los aspectos pertinentes, se despliegan a continuación las conclusiones del presente trabajo de titulación:

- La caracterización de la oferta turística del cantón Manta permitió evidenciar que el sector hotelero de Manta es considerado uno de los mejores a nivel provincial en número e infraestructura, de los cuales los hostales y hoteles son aquellos que aportan con mayor participación en el área de hospedaje y restauración. En este apartado se evidenció una serie de problemáticas ligadas a la escasa planificación y ausencia de controles internos, constituyen sus principales debilidades que han incidido directamente en la deficiente gestión operativa acondicionada por la escasa evaluación de la misma.
- Las áreas de resultados claves identificadas a través de parámetros de carácter estructural, de información y operatividad permitió medir de manera fácil y práctica el funcionamiento de la gestión operativa en los hoteles seleccionados.
- En los hoteles de Manta se determinó que los factores que inciden en la misma tanto intrínseca y extrínsecamente están ligados a la planta hotelera, oferta y satisfacción del cliente. Caracterizando desde la valoración de las áreas de alojamiento y A&B de manera generalizada a la gestión operativa es adecuada con ciertas limitantes que no le permiten alcanzar el siguiente nivel de cara a los escasos.
- La evaluación de la gestión operativa permitió observar que las condiciones en la operatividad de las áreas destacadas en los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón Manta proceden de manera adecuada, a pesar de que el personal que ocupa sus cargos no cuenta con los perfiles para desarrollar sus actividades en las áreas.
- La elaboración de un plan de mejoras enfocado al perfeccionamiento de las falencias en la gestión operativa que contribuyen directamente a la

optimización de los recursos disponibles y a la mejora de los servicios de alojamiento en general

5.2. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones exhibidas, se recomienda lo siguiente:

- Establecer la importancia de la evaluación de la gestión operativa en todos y cada uno de los establecimientos del sector hotelero del cantón Manta como una herramienta eficaz que permite alcanzar la eficiencia y eficacia de la operacionalidad y funcionamiento de los procesos y con ello la mejora continua.
- A los directivos de los hoteles y especialmente a los encargados de la parte operativa, se sugiere realizar estudios orientados a identificar la situación actual y la realidad de la gestión, de los procesos y su funcionamiento operativo, de modo que se conozcan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que transgreden en la misma para determinar así en base a ello las medidas correctivas.
- De igual manera, se recomienda evaluar periódicamente la gestión operativa en los establecimientos hoteleros teniendo en cuenta que los factores que inciden en la gestión, también identificando las áreas claves para finalmente valorar a través de criterios pertinentes a la misma como se plantea en la propuesta, que permitan definir los campos de acción que contribuyan a una eficiente gestión operativa en el sector hotelero de Manta.
- Considerar el plan de mejora propuesto en esta investigación, con el objetivo de mejorar el manejo de las actividades de gestión operativa en el sector hotelero de cuatro y cinco estrellas.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. Et al (1993). "La excelencia en los Servicios" Edit. Legis.
- Alfonso, R; Blanco, G; Rodríguez, A; y García, N. 2015. Consideraciones para la planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabí. Revista ESPAMCIENCIA. Vol. 6 N° E. Pág. 37-45.
- Arana, G; y Silva, J. 2017. Sistema de gestión de calidad para la empresa Megarent S.A en base a la norma ISO 9001:2015. Tesis. Ing. En sistemas y emprendimiento. UG. Guayaquil- Ecuador. p 10-100.
- Ascanio, A. 2014. Turismo como sistema de servicios: Soportes físicos y estrategias. Papers de Turisme. (En Línea). Consultado, 15 de Dic. 2017. Recuperado de: <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/217/184>
- Barreto, A; y Azeglio, A. 2013. La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico. Revista Estudios y perspectivas en turismo. Vol.22 N°6. Pág. 1-10. (En Línea). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322013000600007&script=sci_arttext&tlng=en
- Basurto, E. Lori, G; y Basurto, X. 2017. "Desarrollo de un modelo de resiliencia para destinos patrimoniales", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, N. 22. (En línea). Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/22/modelo-resiliencia-patrimonio.html>
- Botía, M; y Orozco, L. 2012. Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas: Sus características en el sector turismo. SCIELO. Estudios y perspectivas en Turismo, Buenos Aires. Vol.21 N°3. Pág. 1-10. (En Línea). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300006
- Burgo, O. Juca, M; y Navarro, O. 2017. Aproximación a un modelo de gestión de la producción turística con enfoque comunitario para el desempeño de pequeñas y medianas empresas (PYMES) turísticas. XI Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo/ VII simposio virtual Internacional Valor y Sugestión del Patrimonio Artístico y Cultural. (En Línea). Consultado, 15 de Dic. 2017. Formato PDF. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/turismo/16-aproximacion-a-un-modelo-de-gestion.pdf>
- Carrera, P. 2015. Análisis de la oferta y la demanda de las carreras universitarias de turismo y hotelería. Fortalezas y debilidades. Caso de estudio Ecuador. Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Pág. 1-10. (En Línea). Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/atlante/2015/07/turismo.html>

- Carrión et al (2016). Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador. (En Línea). Consultado, 14 de May. 2018
Recuperado de:
<http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2613/4598>
- Concepción, Carlos. (2007). Áreas de resultado clave: propuesta de niveles para medir su funcionamiento. ACIMED, 16(5) Recuperado de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001100010&lng=es&tlng=es
- Conde, E; y Covarrubias, R. 2013. La gestión de marketing y la orientación al mercado en hoteles. Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. (En Línea). Formato HTML. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/orientacion-mercado-hoteles.html>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), 2017. Evaluación de Procesos. (En Línea). México. Formato HTML. Recuperado de:
https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx
- Cruz, D; González, Á; y González, A. 2015. "Propuesta de un procedimiento metodológico para medir la relación existente entre inteligencia emocional y calidad del servicio". Revista Caribeña de Ciencias Sociales. (En Línea). Recuperado de: <http://caribeña.eumed.net/inteligencia-emocional/>
- Damian, I. y Suarez, M. 2015. Innovación de procesos en la gestión turística. Intangible Capital. 11(2): 147-165. (En Línea). México. Recuperado de:
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RJ_PHXOsPAwJ:https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/80135/530-3166-2-PB.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec
- Diario EL COMERCIO, (2017). Nueva terminal aérea de pasajeros de Manta está lista. (En Línea). Ecuador. Consultado, 20 de Jul. 2018. Recuperado de:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/terminal-aerea-pasajeros-manta-operaciones.html>
- Diario EL COMERCIO, (2019). El sector turístico de Guayas, Santa Elena y Manabí prevé pérdidas por atípico feriado. (En Línea). Ec. Consultado, 09 de nov. 2019. Recuperado de:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/turismo-guayas-santa-elena-perdidas.html>.
- Diario EL COMERCIO, (2019). Manta se proyecta como destino para el turismo de negocios. (En Línea). Ec. Consultado, 09 de nov. 2019. Recuperado de:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/manta-manabi-turismo-negocios-convenciones.html>

- Diario El Telégrafo (2017). Manta resurgió turísticamente después del terremoto. (En Línea). Ecuador. Consultado, 20 de Jul. 2018. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/702/51/manta-resurgio-turisticamente-despues-del-terremoto>
- Diario El Telégrafo, (2018). 29 mil personas llegaron en cruceros a Manta. (En Línea). Ecuador. Consultado, 20 de Jul. 2018. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/29-mil-personas-llegaron-en-cruceros-a-manta>
- Doumet, N; Mendoza, I; y García, N. 2017. Modelo de gestión turística local sostenible. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Pág. 1-10. (En Línea). Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/04/manabi.html>
- Duffus, D; y González, D. Contribución de la medición de la imagen a la gestión de instituciones del sector turístico en Cuba. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Pág. 1-10. Recuperado de: <http://xn--caribeaza.eumed.net/medicion-imagen/>
- Durango, M. 2014. Gestión operativa y táctica. Pág. 9. (En Línea). Recuperado de: <http://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/feem/libros/gestion-operativa-y-tactica.pdf>
- El Diario Manabita. (08 de may. de 2016). Manta perdió 22 hoteles tras el terremoto. Recuperado de: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/390957-manta-perdio-22-hoteles-tras-el-terremoto/>
- Fernández, J. (2015). La gestión operativa y logística en los sistemas de hoteles: una necesidad que impone el mercado. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://www.erptoday.info/gestion-operativa-logistica-sistemas-hoteles-necesidad-mercado/>
- García, A. Soto, M; y Gonzáles, N. 2011. Los sistemas informáticos de gestión hotelera y los beneficios de su implementación. Revista TURyDES, Turismo y desarrollo local. Vol 4. Nº 11. Pág. 1-10. (En Línea). Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turedes/11/sio.html>
- García, M. García, H; y González, A. 2015. Selección de un sistema de gestión hotelero de código abierto. Revista Científica "Visión de Futuro". Vol. 19. Nº. 2, Pág. 1-19. Universidad Nacional de Misiones. (En Línea). Argentina. Formato PDF. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357941099001.pdf>
- Gilabert, L. 2015. Museos, gestión y patrimonio cultural: El proyecto de la ciudad de Oporto. Pasos, Revista de turismo y patrimonio cultural. Vol. 13. N 1. p. 93-112. (En línea): Recuperado de: <http://www.pasosonline.org/es/articulos/752->
- Gómez, D; y Muñoz, J. 2016. Propuesta metodológica para la evaluación de la calidad del servicio en alojamientos rurales del Quindío. Universidad EAFIT. Escuela de administración, Armenia. Pág. 10-88.

- González, T. Pelechano, E; y García, F. 2016. La innovación de servicios en el sector turístico: Revisión de la literatura aplicable al sector hotelero. Depósito de Investigación de la Universidad de Sevilla. Ponencia “El turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo”. Pág. 8-90. (En Línea). Espa. Consultado, 11 de Dic. 2017. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/52943>
- Instituto Tecnológico hotelero. (2017). Gestión operativa. (En línea). Consultado, 31 de oct. 2017. Formato PDF. Recuperado de: <http://www.ithotelero.com/noticias/quonext-e-ith-se-unen-para-mejorar-la-gestion-operativa-en-hoteles/>
- Jarquín, J. 2012. La cadena agroalimentaria y los prestadores de servicios turísticos en Nicaragua. Revista de investigación en turismo y desarrollo local TURyDES. Vol 5, Nº 13. Pág. 1-10. (En Línea). Nicaragua. Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/13/jmjm.html>
- Jiménez, K. Vidal, A; y Rodríguez, D. 2011. Diagnóstico del sistema de gestión de calidad en el hotel las tunas de la cadena Islazul. Revista TURyDES, Turismo y desarrollo local. Vol 4. Nº 10. Pág. 1-10. (En Línea). Formato HTM. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/amr.htm>
- Lamas, E; y Ramos, M. 2011. Procedimiento para el diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en un enfoque de procesos. Revista académica, Contribuciones a la Economía. ISSN 1696-8360. Pág. 1-10. (En Línea). Formato HTM. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011a/larp.htm>
- Llanes, M; Isaac, C; y Moreno, M. 2014. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos Ingeniería Industrial. Revista REDALYC. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Vol. XXXV. Nº.3. Pág.1-11. (En Línea). Cuba. Formato PDF. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>
- Lopes, A. Guizi, A; y Cavenagui, A. 2017. “Gestión de destinos turísticos patrimoniales: estudio de caso sobre el programa “Alegra Centro” (Santos, Brasil).”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales. (En línea). Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/10/destinos-turisticos-patrimoniales.html>
- López, J. Arcila, M; y Micossi, V. 2013. Modelo guía de valoración turística del patrimonio religioso: los templos de jerez de la frontera. Pasos, Revista de turismo y patrimonio cultural. Vol. 11. N 1. p. 147-157. En línea: http://www.pasosonline.org/es/articulos/103-modelogua_de_valoracin_turstica_del_patrimonio_religioso_los_templos_de_jerez_de_la_frontera
- Medina, M. 2015. Modelo de gestión estratégica para el hotel La Posada Colonial ubicado en el corregimiento las Lajas. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1589/1/TUIETH015-2015.pdf>

- Medina, R. 2013. "La ventaja competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la actividad turística". Revista académica de economía. Observatorio de la Economía Latinoamericana. N° 191. (En Línea). Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/ventaja-competitiva.html>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (MINTUR). (2007). Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Ecuador al 2020. PLANDETUR 2020. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- MINTUR (Ministerio de Turismo del Ecuador). (2016). Reglamento de Alojamiento Turístico. Consultado, 21 de oct. 2019. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/5.18-02-2016-Reformas-al-Reglamento-de-Alojamiento.pdf>
- MINTUR (Ministerio de Turismo del Ecuador). (2015). Turismo-RO-465-Reglamento-de-Alojamiento-Turistico-con-anexos.pdf. Consultado, 21 de oct. 2019. Recuperado de: <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Turismo-RO-465-Reglamento-de-Alojamiento-Turistico-con-anexos.pdf>
- Monsalve C; Hernández S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. Revista Escuela de Administración de Negocios. Bogotá, Pp.160-173. Consultado, 25 de oct. 2017. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20640430011> ISSN 0120-8160.
- Moreno, A. 2012. La planificación y gestión turística de Cuzco y Machu Picchu: una aproximación desde el destino arqueológico considerando la relación con sus principales recursos. Revista de investigación en turismo y desarrollo local. TURyDES. Vol 5, N° 12. Pág. 1-10. (En Línea). Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/amm.html>
- Morillo, M. 2011. Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. N° 1. Pág. 135-158. (En Línea). Venezuela. Formato PDF. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890011>
- Olivarría, C; y Sánchez, V. 2017. Flexibilidad laboral y calidad de vida de los trabajadores en la hotelería. Revista: Turydes Revista Turismo y Desarrollo. N°. 22. Pág. 1-10. (En Línea). Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/22/trabajadores-hoteleria-mazatlan.html>
- Pacheco, H; Moreno, P; y Aldaz, S. 2017. "Diseño modelo de gestión turística en unidades del turismo localizados en provincia Chimborazo, Ecuador", Revista Caribeña de Ciencias Sociales. (En línea). Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/06/turismo-canton.html>

- Palacios, (2015). Modelamiento de un sistema de gestión para la sociedad hotelera IRPE. S.A.C. – TUMBES, p.10. (En línea). Consultado, 25 de oct. 2017. Formato PDF. Recuperado de: http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/296/PALACIOS_GONZAGA_MAXIMO_JUNIOR_MODELAMIENTO_SISTEMA_HOTELERIA.pdf?sequence=1
- Palacios, B. 2015. Modelamiento de un sistema de gestión para la sociedad hotelera IRPE. S.A.C. – TUMBES. Tesis. Ing. De Sistemas. ULADECH. p 5-172.
- Paredes, Y. Machado N; y Manosalvas, C. 2016. “La responsabilidad social como elemento estratégico en la gestión de las PYMES de alojamiento”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales. (En línea). Ec. Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/09/alojamiento.html>
- Paredes, Y. Noa, N; y Manosalvas, C. 2016. La responsabilidad social como elemento estratégico en la gestión de las PYMES de alojamiento. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Pág. 1-10. (En Línea). Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/09/alojamiento.html>
- Pearce (2016), Modelos de gestión de destinos, Síntesis y evaluación (En Línea). Consultado, 12 de May. 2018 Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322016000100001
- Peralta, M. (2015). Modelo de costos hoteleros aplicado al hotel Perla Verde de la ciudad de Babahoyo. (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Recuperado de [//dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1174](http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1174)
- REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS. 2011. Categorías hoteleras. (En Línea). Formato PDF. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/Reglamento-de-Actividades-Turisticas.pdf>
- Reyes, G. 2015. Diseño de un sistema de gestión de la calidad para el Hotel telégrafo. Trabajo de Diplomado. Universidad de Habana. Habana- Cuba. p 22-50.
- Romero, B. 2016. Sector turístico, buscando una luz al final del túnel. Revista Gestion digital. Pág. 1-8. (En Línea). Consultado, 14 de Jul. 2019 Recuperado de: <https://revistagestion.ec/index.php/empresas/sector-turistico-buscando-una-luz-al-final-del-tunel>
- Ruano, R. (2011). Diseño de un modelo de gestión para la evaluación de la sostenibilidad hotelera. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-para-la-evaluacion-de-la-sostenibilidad-hotelera/>
- Santillán, A. Soto, M; y Gonzales, N. 2011. Los sistemas informáticos de gestión hotelera y los beneficios de su implementación. Revista TURyDES.

Vol 4, Nº 11. Pág. 1-10. (En Línea). Formato HTML. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/11/sio.html>

Shaadi, R. Pulido, J; y Rodríguez, I. 2017. El producto turístico en los Pueblos Mágicos de México. Un análisis crítico de sus componentes. Revista de Estudios Regionales. Nº 108. Pág.125-163. (En Línea). Espa. Formato PDF. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/755/75551422005.pdf>

Simancas, M. y Hernández, R. (2015). Reinventando Alojamientos Turísticos Casos de Éxito y Soluciones Innovadoras. Santa Cruz de Tenerife. Canarias. p 10. (En línea). Consultado, 25 de oct. 2017. Formato PDF. Recuperado de: http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoeedita/Simancas_y_Hernandez_Reinventando_alojamientos_turisticos.pdf.

Soliguer, A. 2017. Gestión pública socialmente responsable del turismo en Cataluña. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol. 15. Nº 2. Pág.1-15. (En Línea). España. Formato PDF. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/881/88150355003.pdf>

Ulacia, Z; y Llevat, M. 2014. "Gestión del Servicio vs Gestión Hotelera? Un caso de estudio". Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Pág. 1-10. (En Línea). Habana. Recuperado de: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/gestion-servicio/>

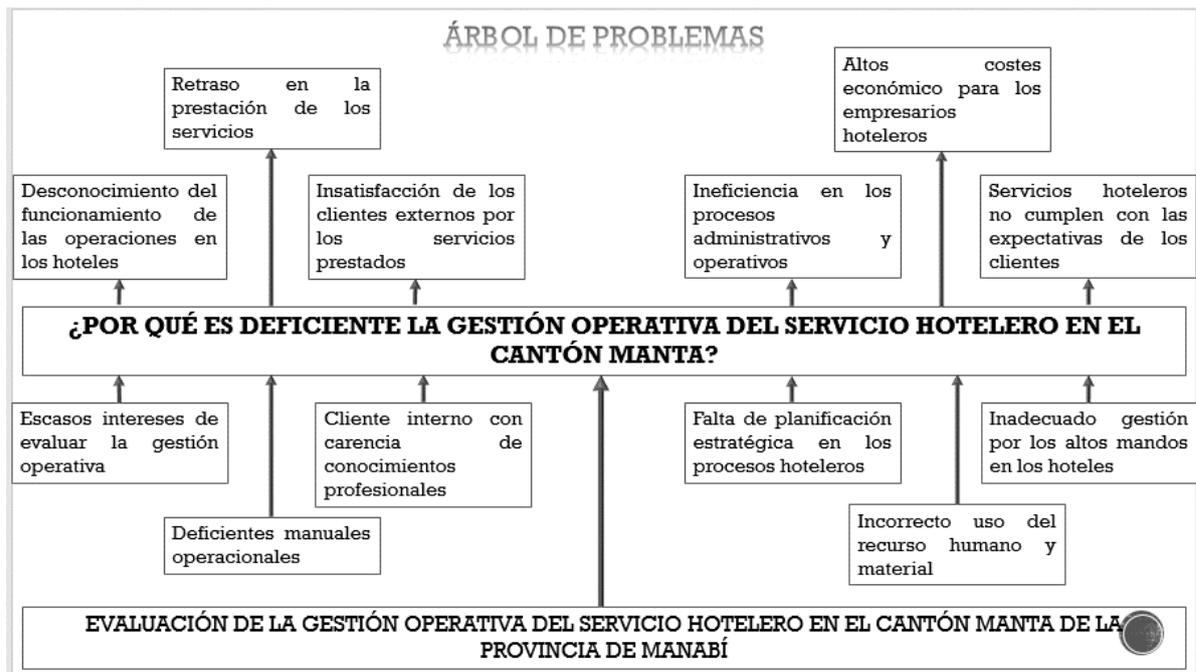
Universidad de la Punta. (2016). Acerca de la gestión operativa. Pág. 1. (En Línea). Argentina. Consultado, 31 de oct. 2017. Recuperado de: http://ulp.edu.ar/la_pedrera/material/dia3/CUADERNILLOS%20Dia%203.pdf

Valencia, J. 2018. Modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad Manta. (En Línea). Ecuador. Consultado, 20 de Jul. 2018. Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/734>

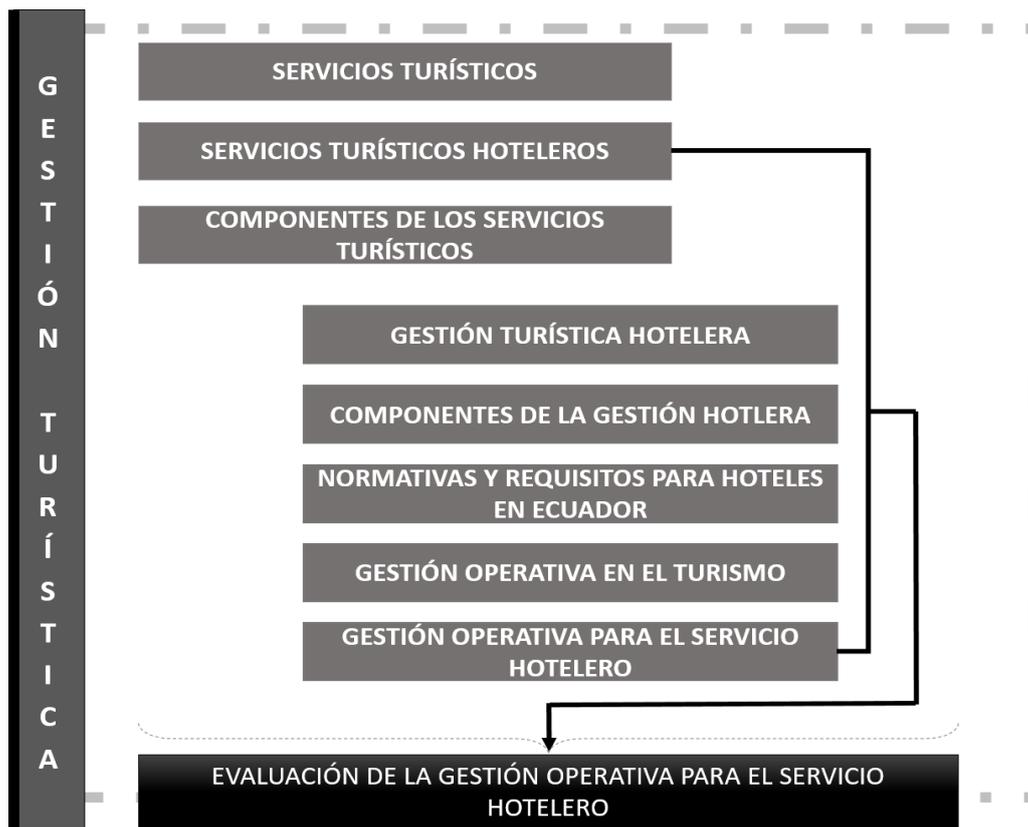
Zavarce, R y Forero, A (2013). Modelo de gestión operativa para los servicios de tecnología de información en empresas de servicios públicos. (En Línea). Venezuela. Consultado, 20 de Jul. 2018. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5028136.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. Hilo conductor

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. categoría de los establecimientos hoteleros

Cuadro 01. Categorías hoteleras.

Art. 2.- Categorías.-	Distintiva de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías.
Art. 12.- Clasificación y nomenclatura.-	Clasificación de alojamiento turístico y nomenclatura.- Los establecimientos de alojamiento turístico se clasifican en: a) Hotel H b) Hostal HS c) Hostería HT d) Hacienda Turística HA e) Lodge L f) Resort RS g) Refugio RF h) Campamento Turístico CT i) Casa de Huéspedes CH
Art. 12, literal a.- Hotel.-	Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones.
Art. 13.- Categorías	Las categorías de los establecimientos de alojamiento turístico según su clasificación son: Clasificación del establecimiento de alojamiento turístico Categorías asignadas Hotel 2 estrellas a 5 estrellas Hostal 1 estrella a 3 estrellas Hostería - Hacienda Turística 3 estrellas a 5 estrellas - Lodge Resort 4 estrellas a 5 estrellas Refugio Categoría única Campamento turístico Categoría única Casa de huéspedes Categoría única.
Anexo A.- Hoteles de cinco y cuatro estrellas.-	a) Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de los clientes; b) Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos c) Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 59, deberán existir en estos establecimientos cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas d) Poseer instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa e) Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche
Anexo A.- Servicios en los hoteles de cinco estrellas.-	a) De recepción y conserjería que estarán atendidos por personal experto y distinto para cada uno de estos servicios. b) El Jefe de Recepción y el Primer Conserje deben manejar el español y el inglés

Fuente: Reglamento de Alojamiento turístico, 2016

ANEXO 4: Formato de la ficha técnica para la caracterización de los centros de hospedaje en la ciudad de Manta

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

Objetivo: La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada "EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO HOTELERO EN EL CANTÓN MANTA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ". La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento					
Nombre del propietario / encargado					
Profesión del propietario					
Tipología					
Categoría					
Dirección					
Teléfono					
E-mail					
Redes sociales donde cuenta con presencia					
Sitio Web					
Estructura constructiva del alojamiento					
Número de pisos					
Número de habitaciones					
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración					
Número de empleados					
Certificaciones o distinciones otorgados					
Situación de su hotel:					
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input type="checkbox"/> Hotel independiente <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple			Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común		
Habitación Doble			Aire acondicionado		
Habitación Triple / familiares			Teléfono en la habitación		
Habitación Matrimonial			Juegos infantiles		
Habitaciones para discapacitados			Áreas deportivas		
Suite			Área de vestíbulos		
Suite Junior			Lavandería		
Suite presidencial			Discoteca o centros recreativos		
Suite nupcial			Parqueadero / estacionamiento		
Restaurante dentro de las instalaciones			Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)		
Bar dentro del establecimiento			Ascensores para uso de los huéspedes		
Bar en zona diferenciada del área de restaurante			Área de uso exclusivo para uso del personal.		
Salones para eventos			Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios		
Centro de negocios con servicios de internet			Ascensor solo para el servicio		
Gimnasio			Caja de seguridad en las habitaciones		
SPA			Cambiador de pañales en los cuartos de baño		
Piscina			Amenities de limpieza y cuidado personal		

Hidromasaje			Exposición de colección de arte permanente o temporal				
Baño turco			Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)				
Sauna			Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)				
Baño privado			Habitaciones insonorizadas				
Agua caliente			Frigobar				
TV por cable.			Facilidades necesarias para personas con discapacidad				
TV por internet			Acondicionamiento térmico en cada habitación				
TV por aire			Sistema de tratamiento de aguas residuales				
Otros			Otros:				
SERVICIOS							
Nombre de los servicios	Sí	No	Nombre de los servicios	Sí	No		
Servicios de belleza			Servicio de lavandería propio/ contratado				
Servicios médicos			Servicio de planchado				
Servicio de habitación			Servicio de alimentos y bebidas a la habitación				
Servicios audiovisuales			Servicio de Botones				
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias			Valet parking				
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)			Transfer in / out				
Servicio telefónico			Taxi				
Servicios audiovisuales			Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)				
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación			Sillas de ruedas disponibles para el huésped				
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas			Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)				
Garantía de servicios			Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.				
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente			Servicios tercerizados o contratados por el hotel				
Otros:							
TARIFAS			MERCADO				
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja	T. Alta (%)		T. Baja (%)		
Habitación Simple			Nacional:				
			Registro detallado	Sí	No	Sí	No
Habitación Doble			Internacional:				
Habitación Triple / familiar			Registro detallado	Sí	No	Sí	No
Habitación Matrimonial							
Habitaciones para discapacitados			Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí	No	Sí	No
Suite			OBSERVACIONES:				
Suite Junior							
Suite presidencial							
Suite nupcial							
Salones							
Discotecas.							
Promociones de productos							
Otros:							
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH							
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH		
Gerencia			Camareras				
Dpto. de finanzas			Botones				
Dpto. comercial / ventas			Valet parking				
Dpto. de relaciones públicas			Dpto. de lavandería				
Dpto. de recursos humanos			Dpto. de alimentos y bebidas				

Dpto. de habitaciones			Chef		
Dpto. conserjería			Cocinero		
Recepción			Meseros		
Gobernanza			Ayudantes		
Otros:					
CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO					
Cantidad total de RRHH: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____					
Correspondencia en %: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____					
FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA					

Fuente: Valencia, J. (2018)

ANEXO 5. Ficha de caracterización del hotel Oro Verde

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

Objetivo: La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO HOTELERO EN EL CANTÓN MANTA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ”. La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento	Hotel Oro Verde.				
Nombre del propietario / encargado	Eco. Ricardo Ferri – Representante legal.				
Profesión del propietario	Economista.				
Tipología	Hotel.				
Categoría	5 estrellas.				
Dirección	Av. Malecón y calle 23.				
Teléfono	052 – 269 – 200				
E-mail	ovmta@oroverdehotels.com				
Redes sociales donde cuenta con presencia	Facebook – Instagram.				
Sitio Web	www.oroverdemanta.com				
Estructura constructiva del alojamiento	Torres.				
Número de pisos	5 pisos en torre de habitaciones y 3 pisos en torre de suite,				
Número de habitaciones	82 habitaciones.				
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración	19 años.				
Número de empleados	91 empleados.				
Certificaciones o distinciones otorgados	Tripadvisor – Q-calidad – Booking.				
Situación de su hotel:					
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input checked="" type="checkbox"/> Hotel independiente <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple	Sí	4	Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	Sí	-
Habitación Doble	Sí	32	Aire acondicionado	Sí	-
Habitación Triple / familiares	No	-	Teléfono en la habitación	Sí	-
Habitación Matrimonial	Sí	18	Juegos infantiles	Sí	1
Habitaciones para discapacitados	Sí	1	Áreas deportivas	No	-
Suite	Sí	22	Área de vestíbulos	Sí	-
Suite Junior	Sí	4	Lavandería	Sí	1
Suite presidencial	Sí	1	Discoteca o centros recreativos	No	-
Suite nupcial	No	-	Parqueadero / estacionamiento	Sí	2
Restaurante dentro de las instalaciones	Sí	1	Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)	No	-
Bar dentro del establecimiento	Sí	1	Ascensores para uso de los huéspedes	Sí	3
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	No	-	Área de uso exclusivo para uso del personal.	Sí	-
Salones para eventos	Sí	-	Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios	Sí	-

Centro de negocios con servicios de internet	Sí	1	Ascensor solo para el servicio	No	-
Gimnasio	Sí	1	Caja de seguridad en las habitaciones	Sí	82
SPA	Sí	1	Cambiador de pañales en los cuartos de baño	No	-
Piscina	Sí	2	Amenities de limpieza y cuidado personal	Sí	-
Hidromasaje	Sí	1	Exposición de colección de arte permanente o temporal	No	-
Baño turco	Sí	1	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)	Sí	2
Sauna	Sí	1	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)	Sí	-
Baño privado	Sí	-	Habitaciones insonorizadas	Sí	82
Agua caliente	Sí	-	Frigobar	Sí	82
TV por cable.	No	-	Facilidades necesarias para personas con discapacidad	Sí	-
TV por internet	Sí	-	Acondicionamiento térmico en cada habitación	Sí	-
TV por aire	No	-	Sistema de tratamiento de aguas residuales	No	-
Otros			Otros:		
SERVICIOS					
Nombre de los servicios	Sí	No	Nombre de los servicios	Sí	No
Servicios de belleza	X		Servicio de lavandería propio/ contratado	X	
Servicios médicos	X		Servicio de planchado	X	
Servicio de habitación	X		Servicio de alimentos y bebidas a la habitación	X	
Servicios audiovisuales	X		Servicio de Botones	X	
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias	X		Valet parking		X
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)	X		Transfer in / out	X	
Servicio telefónico	X		Taxi	X	
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación	X		Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	X	
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas	X		Sillas de ruedas disponibles para el huésped	X	
Garantía de servicios	X		Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)	X	
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	X		Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.	X	
TARIFAS			MERCADO		
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja		T. Alta (%)	T. Baja (%)
Habitación Simple	\$220	\$150	Nacional:	Sí	No
Habitación Doble			Registro detallado	x	x
Habitación Triple / familiar			Internacional:		
Habitación Matrimonial	\$230	\$160	Registro detallado	Sí	No
Habitaciones para discapacitados	\$230	\$160	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí	No
Suite	\$400	\$250		x	X
Suite Junior	\$350	\$300	OBSERVACIONES:		
Suite presidencial	\$450	\$350	90 % de los huéspedes adquieren los servicios por motivos de negocios.		
Suite nupcial	-	-	10% de los huéspedes adquieren los servicios por motivos de recreación.		
Salones	-	-			
Discotecas.	-	-			
Promociones de productos	-	-			
Otros: Masajes	\$45	\$45			
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia	Sí	2	Camareras	-	-

Dpto. de finanzas	Sí	7	Botones	.	-
Dpto. comercial / ventas	Sí	4	Valet parking	No	-
Dpto. de relaciones públicas	-	-	Dpto. de lavandería	Sí	3
Dpto. de recursos humanos	Sí	2	Dpto. de alimentos y bebidas	Sí	-
Dpto. de habitaciones	Sí	7	Chef	Sí	1
Dpto. conserjería	-	-	Cocinero	Sí	4
Recepción	Sí	8	Meseros	Sí	10
Gobernanza	Sí	7	Ayudantes	Sí	7

Observaciones: Los botones y camareros están incluidos en el departamento de gobernanza.



ANEXO 6. Ficha de caracterización del hotel Poseidón

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

Objetivo: La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada "EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO HOTELERO EN EL CANTÓN MANTA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ" La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento	Hotel Poseidón.				
Nombre del propietario / encargado	Ing. Esteban Fiallo.				
Profesión del propietario	Ingeniero en administración de empresas.				
Tipología	Hotel.				
Categoría	5 estrellas.				
Dirección	Km. 1.5 vía Barbasquillo.				
Teléfono	05 – 500 – 2800				
E-mail	reservaciones@hotelposeidon-manta.com				
Redes sociales donde cuenta con presencia	Facebook – Instagram.				
Sitio Web	http://hotelposeidon-manta.com/				
Estructura constructiva del alojamiento	Edificio				
Número de pisos	21 pisos.				
Número de habitaciones	40 habitaciones.				
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración	2 años.				
Número de empleados	48 empleados.				
Certificaciones o distinciones otorgados	Booking.				
Situación de su hotel:					
Franquiciado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input type="checkbox"/> Hotel independiente <input checked="" type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple	Sí	-	Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	Sí	-
Habitación Doble	Sí	-	Aire acondicionado	Sí	-
Habitación Triple / familiares	-	-	Teléfono en la habitación	Sí	-
Habitación Matrimonial	Sí	-	Juegos infantiles	Sí	2
Habitaciones para discapacitados	Sí	-	Áreas deportivas	No	-
Suite	-	-	Área de vestíbulos	No	-
Suite Junior	Sí	-	Lavandería	Sí	1
Suite presidencial	-	-	Discoteca o centros recreativos	No	-
Suite nupcial	-	-	Parqueadero / estacionamiento	Sí	3
Restaurante dentro de las instalaciones	Sí	1	Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)	Sí	2
Bar dentro del establecimiento	Sí	1	Ascensores para uso de los huéspedes	Sí	3
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	Sí	1	Área de uso exclusivo para uso del personal.	Sí	-
Salones para eventos	Sí	3	Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios	Sí	-
Centro de negocios con servicios de internet	Sí	1	Ascensor solo para el servicio	Sí	1
Gimnasio	Sí	1	Caja de seguridad en las habitaciones	Sí	82
SPA	No	-	Cambiador de pañales en los cuartos de baño	No	-
Piscina	Sí	1	Amenities de limpieza y cuidado personal	Sí	-

Hidromasaje	Sí	1	Exposición de colección de arte permanente o temporal	Sí	-
Sauna	No	-	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)	Sí	-
Baño privado	Sí	-	Habitaciones insonorizadas	Sí	-
Agua caliente	Sí	-	Frigobar	Sí	-
TV por cable.	Sí	-	Facilidades necesarias para personas con discapacidad	Sí	-
TV por internet	Sí	-	Acondicionamiento térmico en cada habitación	Sí	-
TV por aire	No	-	Sistema de tratamiento de aguas residuales	Sí	-
Otros			Otros:		
SERVICIOS					
Nombre de los servicios	Sí	No	Nombre de los servicios	Sí	No
Servicios de belleza		X	Servicio de lavandería propio/ contratado	X	
Servicios médicos		X	Servicio de planchado	X	
Servicio de habitación	X		Servicio de alimentos y bebidas a la habitación	X	
Servicios audiovisuales	X		Servicio de Botones	X	
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias	X		Valet parking		X
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)	X		Transfer in / out	X	
Servicio telefónico	X		Taxi	X	
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación	X		Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	X	
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas	X		Sillas de ruedas disponibles para el huésped	X	
Garantía de servicios		X	Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)	X	
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	X		Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.	X	
TARIFAS			MERCADO		
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja		T. Alta (%)	T. Baja (%)
Habitación Simple	\$146	\$94,99	Nacional:		
			Registro detallado	Sí No	Sí No
Habitación Doble	\$250	\$159,99		x	x
Habitación Triple / familiar	-	-	Internacional:		
Habitación Matrimonial	\$220	\$139,99	Registro detallado	Sí No	Sí No
				x	x
Habitaciones para discapacitados	\$220	\$139,99	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí No	Sí No
Suite	-	-		x	x
Suite Junior	\$360	\$229,99	OBSERVACIONES:		
Suite presidencial	-	-			
Suite nupcial	-	-			
Salones	-	-			
Discotecas.	-	-			
Promociones de productos	-	-			
Otros:	-	-			
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia	Sí	1	Camareras	Sí	-
Dpto. de finanzas	Sí	3	Botones	Sí	2
Dpto. comercial / ventas	Sí	3	Valet parking	No	-
Dpto. de relaciones públicas	-	-	Dpto. de lavandería	Sí	1
Dpto. de recursos humanos	-	-	Dpto. de alimentos y bebidas	Sí	
Dpto. de habitaciones	-	-	Chef	Sí	1
Dpto. conserjería	-	-	Cocinero	-	-
Recepción	Sí	2	Meseros	Sí	-
Gobernanza	Sí	5	Ayudantes	-	-

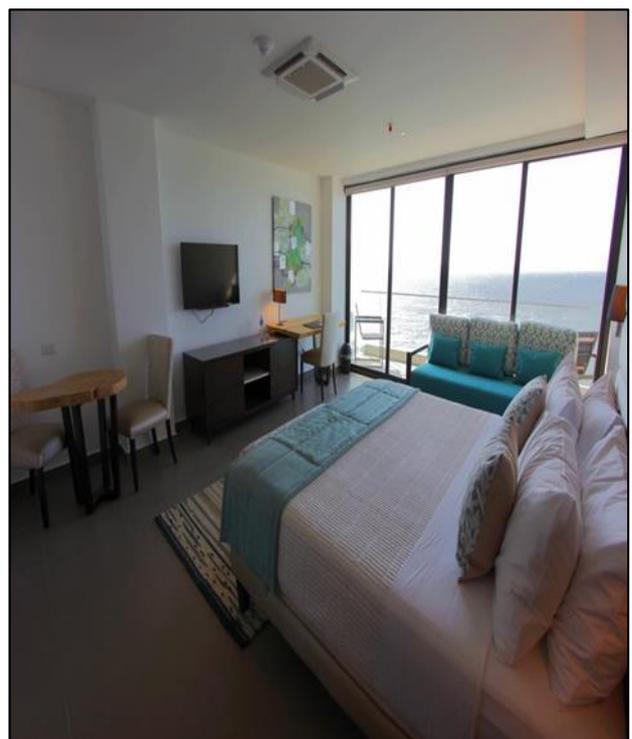
Observaciones: Las camareras se encuentran incluidas en Gobernanza.

CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Cantidad total de RRHH: Directivos 5% Administrativos 15% Técnicos _____ Operarios 80%

Correspondencia en %: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA



ANEXO 7. Ficha de caracterización del hotel Balandra

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

Objetivo: La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO HOTELERO EN EL CANTÓN MANTA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ”. La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento	Hotel Balandra.				
Nombre del propietario / encargado	Ing. Paúl Andrade.				
Profesión del propietario	Ingeniería Industrial.				
Tipología	Hotel.				
Categoría	4 estrellas.				
Dirección	Avenida 7 y calle 20.				
Teléfono	05 – 2620 – 545.				
E-mail	ventas@balandrahotel.com				
Redes sociales donde cuenta con presencia	Facebook – Instagram.				
Sitio Web	www.balandrahotel.com				
Estructura constructiva del alojamiento	Torre y cabañas.				
Número de pisos	5				
Número de habitaciones	57 habitaciones.				
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración	23 años.				
Número de empleados	58 empleados.				
Certificaciones o distinciones otorgados	Tripadvisor – Qcalidad – Detecta hotel.				
Situación de su hotel:					
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input type="checkbox"/> Hotel independiente <input checked="" type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input checked="" type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple	Sí	31	Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	Sí	-
Habitación Doble	Sí	16	Aire acondicionado	Sí	-
Habitación Triple / familiares	Sí	10	Teléfono en la habitación	Sí	-
Habitación Matrimonial	Sí	31	Juegos infantiles	Sí	1
Habitaciones para discapacitados	No	-	Áreas deportivas	No	-
Suite	No	-	Área de vestíbulos	Sí	-
Suite Junior	No	-	Lavandería	Sí	1
Suite presidencial	No	-	Discoteca o centros recreativos	No	-
Suite nupcial	No	-	Parqueadero / estacionamiento	Sí	2
Restaurante dentro de las instalaciones	Sí	1	Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)	No	-
Bar dentro del establecimiento	Sí	1	Ascensores para uso de los huéspedes	Sí	1
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	Sí	1	Área de uso exclusivo para uso del personal.	Sí	-
Salones para eventos	Sí	4	Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios	Sí	-
Centro de negocios con servicios de internet	Sí	1	Ascensor solo para el servicio	No	-
Gimnasio	Sí	1	Caja de seguridad en las habitaciones	Sí	-
SPA	No	-	Cambiador de pañales en los cuartos de baño	Sí	-
Piscina	Sí	1	Amenities de limpieza y cuidado personal	Sí	-
Hidromasaje	No	-	Exposición de colección de arte permanente o temporal	No	-

Baño turco	No	-	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)	Sí	-
Sauna	Sí	1	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)	Sí	-
Baño privado	Sí	-	Habitaciones insonorizadas	Sí	-
Agua caliente	Sí	-	Frigobar	Sí	-
TV por cable.	Sí	-	Facilidades necesarias para personas con discapacidad	No	-
TV por internet	-	-	Acondicionamiento térmico en cada habitación	Sí	-
TV por aire	-	-	Sistema de tratamiento de aguas residuales	Sí	-
Otros			Otros:		
SERVICIOS					
Nombre de los servicios	Sí	No	Nombre de los servicios	Sí	No
Servicios de belleza		X	Servicio de lavandería propio/ contratado	X	
Servicios médicos	X		Servicio de planchado	X	
Servicio de habitación	X		Servicio de alimentos y bebidas a la habitación	X	
Servicios audiovisuales	X		Servicio de Botones	X	
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias	X		Valet parking		X
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)	X		Transfer in / out	X	
Servicio telefónico	X		Taxi	X	
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación	X		Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	X	
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas		X	Sillas de ruedas disponibles para el huésped		X
Garantía de servicios	X		Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)	X	
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	X		Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.		X
Servicios tercerizados o contratados por el hotel	X		Otros		
TARIFAS			MERCADO		
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja		T. Alta (%)	T. Baja (%)
Habitación Simple Cabaña	\$124,44	\$103,70	Nacional:		
Habitación Simple Torre	\$161,04	\$134,20	Registro detallado	Sí	No
Habitación Doble	\$142,74	\$122,00		X	X
Habitación Triple	\$226,92	\$189,10	Internacional:		
Habitación Familiar	\$268,40	\$189,10	Registro detallado	Sí	No
Habitación Matrimonial	\$142,74	\$122,00		x	x
Habitaciones para discapacitados	-	-	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí	No
Suite	-	-		x	x
Suite Junior	-	-	OBSERVACIONES:		
Suite presidencial	-	-			
Suite nupcial	-	-			
Salones	\$300	-			
Discotecas.	-	-			
Promociones de productos	-	-			
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia	Sí	1	Camareras	Sí	6
Dpto. de finanzas	Sí	5	Botones 4	Sí	2
Dpto. comercial / ventas	Sí	3	Valet parking	No	-
Dpto. de relaciones públicas – Marketing	Sí	1	Dpto. de lavandería	Sí	4

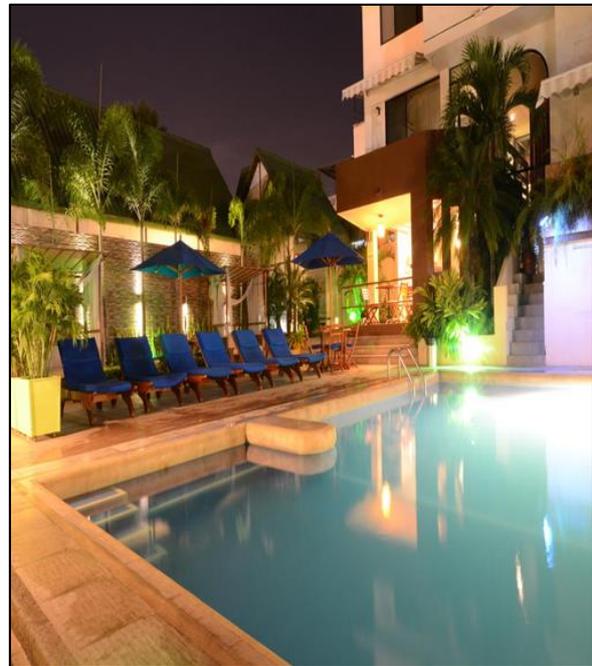
Dpto. de recursos humanos	Sí	1	Dpto. de alimentos y bebidas	Sí	
Dpto. de habitaciones	Sí	-	Chef	Sí	-
Dpto. conserjería	Sí	6	Cocinero	-	-
Recepción	Sí	4	Meseros	Sí	-
Gobernanza	Sí	-	Ayudantes	Sí	-

CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Cantidad total de RRHH: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____

Correspondencia en %: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA



ANEXO 8. Ficha de caracterización del hotel Manta Host

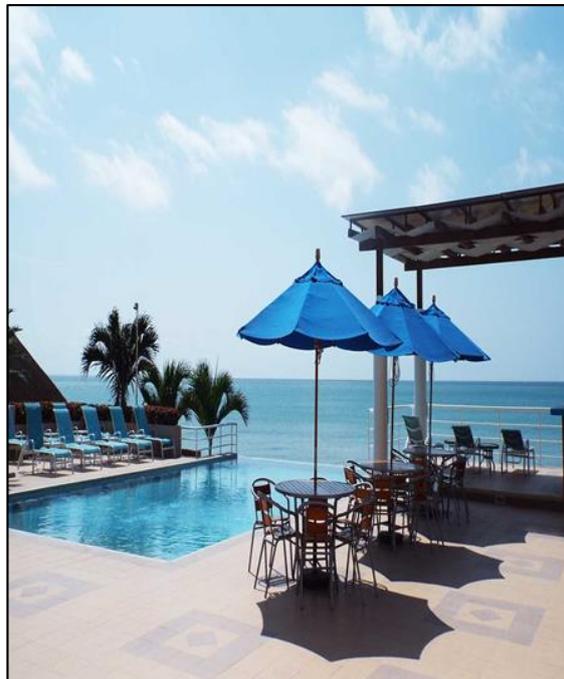
FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

Objetivo: La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO HOTELERO EN EL CANTÓN MANTA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ” La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento	Hotel Mantahost.				
Nombre del propietario / encargado	Mg. Kay Marquardt				
Profesión del propietario	Técnico en Hostelería				
Tipología	Hotel.				
Categoría	4 estrellas.				
Dirección	Km. 1.5 Vía Barbasquillo.				
Teléfono	05 – 267 – 7503				
E-mail	ventas@balandrahotel.com				
Redes sociales donde cuenta con presencia	Facebook – Instagram.				
Sitio Web	http://www.mantahosthotel.com/				
Estructura constructiva del alojamiento	Edificio				
Número de pisos	11				
Número de habitaciones	100 habitaciones.				
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración	14 años.				
Número de empleados	100 empleados.				
Certificaciones o distinciones otorgados	Tripadvisor – Q calidad.				
Situación de su hotel:					
Franquiciado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input type="checkbox"/> Hotel independiente <input checked="" type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple	Sí	15	Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	Sí	-
Habitación Doble	Sí	72	Aire acondicionado	Sí	-
Habitación Triple / familiares	-	-	Teléfono en la habitación	Sí	-
Habitación Matrimonial	Sí	11	Juegos infantiles	Sí	-
Habitaciones para discapacitados	Sí	5	Áreas deportivas	Sí	-
Suite	No	-	Área de vestíbulos	Sí	-
Suite Junior	Sí	2	Lavandería	Sí	1
Suite presidencial	No	-	Discoteca o centros recreativos	No	-
Suite nupcial	No	-	Parqueadero / estacionamiento	Sí	72
Restaurante dentro de las instalaciones	Sí	1	Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)	No	-
Bar dentro del establecimiento	Sí	1	Ascensores para uso de los huéspedes	Sí	1
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	Sí	1	Área de uso exclusivo para uso del personal.	Sí	-
Salones para eventos	Sí	5	Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios	Sí	1
Centro de negocios con servicios de internet	Sí	1	Ascensor solo para el servicio	Sí	1
Gimnasio	Sí	1	Caja de seguridad en las habitaciones	Sí	-
SPA	No	-	Cambiador de pañales en los cuartos de baño	Sí	-
Piscina	Sí	1	Amenities de limpieza y cuidado personal	Sí	-

Hidromasaje	No	-	Exposición de colección de arte permanente o temporal	Sí	-		
Baño turco	No	-	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)	Sí	-		
Sauna	Sí	-	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)	Sí	-		
Baño privado	Sí	-	Habitaciones insonorizadas	No	-		
Agua caliente	Sí	-	Frigobar	Sí	-		
TV por cable.	Sí	-	Facilidades necesarias para personas con discapacidad	Sí	-		
TV por internet	Sí	-	Acondicionamiento térmico en cada habitación	Sí	-		
TV por aire	Sí	-	Sistema de tratamiento de aguas residuales	Sí	-		
Otros			Otros:				
SERVICIOS							
Nombre de los servicios	Sí	No	Nombre de los servicios	Sí	No		
Servicios de belleza		X	Servicio de lavandería propio/ contratado	X			
Servicios médicos	X		Servicio de planchado	X			
Servicio de habitación	X		Servicio de alimentos y bebidas a la habitación	X			
Servicios audiovisuales	X		Servicio de Botones	X			
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias	X		Valet parking		X		
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)	X		Transfer in / out	X			
Servicio telefónico	X		Taxi	X			
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación	X		Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	X			
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas	X		Sillas de ruedas disponibles para el huésped	X			
Garantía de servicios	X		Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)	X			
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	X		Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.	X			
Servicios tercerizados o contratados por el hotel	X		Otros				
TARIFAS			MERCADO				
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja		T. Alta (%)		T. Baja (%)	
Habitación Simple	\$175	\$120	Nacional:				
			Registro detallado	Sí	No	Sí	No
Habitación Doble	\$200	\$130		X		x	
Habitación Triple/familiar			Internacional:				
Habitación Matrimonial	\$200	\$130	Registro detallado	Sí	No	Sí	No
				x		x	
Habitaciones para discapacitados	\$200	\$130	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí	No	Sí	No
Suite	-	-		x		x	
Suite Junior	\$180	\$150	OBSERVACIONES:				
Suite presidencial	-	-					
Suite nupcial	-	-					
Salones	-	-					
Discotecas.	-	-					
Promociones de productos	-	-					
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH							
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	#	RRHH	
Gerencia	Sí	1	Camareras	-	-		
Dpto. de finanzas	Sí	5	Botones	Sí	3		
Dpto. comercial / ventas	Sí	3	Valet parking	No	-		
Dpto. de relaciones públicas – Marketing	-	-	Dpto. de lavandería	Sí	3		

Dpto. de recursos humanos	Sí	3	Dpto. de alimentos y bebidas	Sí	
Dpto. de habitaciones	Sí	14	Chef	Sí	1
Dpto. conserjería	-	-	Cocinero	Sí	17
Recepción	Sí	9	Meseros	Sí	12
Gobernanza	Sí	12	Ayudantes	Sí	-
Observaciones: Los ayudantes de cocina están incluidos en el ítem cocinero.					
CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO					
Cantidad total de RRHH: Directivos		Administrativos	Técnicos	Operarios	
Correspondencia en %: Directivos		Administrativos	Técnicos	Operarios	
FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA					



ANEXO 9. Modelo de entrevista a los encargados de la gestión en los hoteles

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA ENCARGADOS DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LOS HOTELES

Nombre del entrevistado: _____

Empresa: _____

La presente entrevista servirá como instrumento de recolección de datos para la realización de una investigación de la Carrera de Turismo que titula "EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO HOTELERO DEL CANTÓN MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ".

Objetivo: conocer los procesos de la gestión operativa del servicio hotelero enfocados en la gestión, ejecución y evaluación.

Agradecemos nos conceda unos minutos de su tiempo para realizar la siguiente entrevista:

Preguntas:

Gestión

1. ¿Quién es el responsable de la gestión operativa en el hotel?
2. ¿Cuáles son los procesos de gestión operativa que posee el hotel?
3. ¿Qué estrategias de gestión operativa manejan?
4. ¿Quiénes conforman el equipo de trabajo en la gestión?
5. ¿Cuál es el organigrama del equipo de trabajo en la gestión operativa?
6. ¿Cuál es el presupuesto destinado a la gestión operativa en el hotel?
0-1000 1001-2000 2001-5000 5001-o más

Ejecución

1. ¿De qué manera está distribuido el cronograma de ejecución de la gestión operativa?
2. ¿Quiénes tienen bajo su responsabilidad la ejecución de la gestión operativa?
3. ¿Quiénes tienen la responsabilidad de la ejecución de la gestión operativa, tienen trato directo con el gerente del hotel?
4. ¿Quiénes realizan el seguimiento y control de la gestión operativa en el hotel?

Evaluación

1. ¿Cuál es el proceso de evaluación de la gestión operativa en el hotel?
2. ¿Quién se encarga del proceso de evaluación en el hotel?
3. ¿Con qué frecuencia realizan el proceso de evaluación en el hotel?
4. ¿En el proceso de evaluación quiénes son los involucrados?