

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN TURISMO

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
DE TURISMO**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL
SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN LA CIUDAD MANTA**

AUTOR:

CEDEÑO VALENCIA JOSÉ MARCELO

TUTOR:

ING. RODNEY ALFONSO ALFONSO M Sc.

CALCETA, JUNIO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Cedeño Valencia José Marcelo, 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 el 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.

.....
JOSÉ, M. CEDEÑO VALENCIA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Rodney Alfonso Alfonso certifico haber tutelado la tesis **MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN LA CIUDAD MANTA**, que ha sido desarrollada por José Marcelo Cedeño Valencia, previa a la obtención del título de Ingeniero de Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. RODNEY ALFONSO ALFONSO, M.Sc.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han APROBADO la tesis **MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN LA CIUDAD MANTA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por José Marcelo Cedeño Valencia, previa la obtención del título de Ingeniero de Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Ing. Consuelo M. Mejía Ramos, M.Sc.

Miembro

.....
Ing. Neme Y. Doumet Chilán, M.Sc

Miembro

.....
Ing. Nelson García Reinoso, M.Sc.

Presidente

AGRADECIMIENTO

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual e forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A Dios por otorgarme la vida para seguir con mis estudios profesionales y sobre todo por la salud y fortaleza necesaria para luchar con dedicación hacia cada una de las metas propuestas durante este periodo de mi vida, ya que sin él sería imposible vencer los obstáculos que se presentan en el camino.

A mi madre y familiares que han sido parte fundamental de mi vida, ofreciéndome su apoyo en los momentos difíciles de mi preparación profesional, orientándome hacia el camino del conocimiento.

A todas y cada una de las personas que directa e indirectamente, colaboraron para que se pudiera culminar satisfactoriamente este trabajo.

José, M. Cedeño Valencia

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios, ya que gracias a su bondad tuve la fortaleza para seguir adelante en los días difíciles que se presentaron en el desarrollo del trabajo y en mi vida cotidiana. También dedico con gran afecto esta investigación a mi madre y familiares, quienes me han formado como un ser íntegro, con valores y virtudes positivas que han servido para cumplir de manera honesta y responsable el desarrollo del trabajo. De igual manera a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí y con ella a mis maestros quienes han inculcado valores y conocimientos para seguir cumpliendo con éxito todo lo propuesto en mi vida académica.

José, M. Cedeño Valencia

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORÍA.....	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.....	4
1.2.1 TEÓRICA.....	4
1.2.2 METODOLÓGICA.....	5
1.2.3 PRÁCTICA.....	6
1.2.4 LEGAL	6
1.2.5 SOCIOECÓNOMICA.....	7
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4 IDEA A DEFENDER.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL MUNDO	9
2.2 PRINCIPALES REGULACIONES PARA ALOJAMIENTOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	11
2.3 IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS.....	13
2.4 APOORTE DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS EN EL SECTOR HOTELERO.....	15

2.5 GESTIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS EN ESPACIOS TURÍSTICOS.....	16
2.6 BENEFICIOS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LOS ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS.....	17
2.7 ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN EL SECTOR DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO	18
2.8 MODELO DE GESTIÓN EN EL SECTOR DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.....	20
2.8.1. IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES.	21
2.8.2. MODELO DE GESTIÓN Y SU IMPORTANCIA EN EL SECTOR HOTELERO PARA EL DESARROLLO DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO	22
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	24
3.1 ANTECEDENTES DE LA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HOTELERO.....	24
3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS	31
3.3 CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HOTELERA.....	33
3.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES DEL DESARROLLO METODOLÓGICO	35
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
4.1 ETAPA 1. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS.....	43
4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE SECTOR HOTELERO EN ESTUDIO.....	43
4.1.2 SELECCIÓN DE LA TIPOLOGÍA HOTELERA.....	45
4.1.3 IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	48
4.1.4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS.....	51
4.2. ETAPA 2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO DE ESTUDIO	56
4.2.1 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES INTERNOS DE LA MATRIZ DAFO.....	59
4.2.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA MATRIZ DAFO.....	59
4.2.3 SELECCIÓN DE LAS ÁREAS CLAVES.....	61
4.2.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN.....	65

4.2.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE GESTIÓN.....	73
4.3. ETAPA 3. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL.....	91
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	124

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

CONTENIDOS DE CUADROS

Cuadro 3.1. Metodologías consultadas.....	28
Cuadro: 3.2. Tabla de criterios principales.....	31
Cuadro 3.3. Tabla de integración de criterios.....	32
Cuadro 3.4. Metodología propuesta para el modelo de gestión en el destino Manta.....	34
Cuadro. 3.5. Coeficiente de conocimiento.....	36
Cuadro. 3.6. Tabla patrón.....	37
Cuadro. 3.7. Coeficiente de argumentación.....	37
Cuadro. 3.8. Escala para medir el coeficiente de competencia.....	38
Cuadro. 3.9. Coeficiente de competencia.....	38
Cuadro 3.10. Matriz DAFO.....	39
Cuadro 4.1. Hoteles participantes en el proceso de investigación.....	45
Cuadro 4.2. Cronograma de aplicación para las herramientas metodológicas..	47
Cuadro 4.3. Coeficiente de conocimiento de los expertos.....	49
Cuadro. 4.4. Nómina del grupo de trabajo seleccionado	50
Cuadro. 4.5. Principales características de los establecimientos hoteleros.....	53
Cuadro. 4.6. Matriz DAFO de los establecimientos hoteleros.....	56
Cuadro 4.7. Matriz DAFO del sector hotelero en estudio.....	58
Cuadro 4.8. Selección de áreas claves de gestión de los establecimientos hoteleros en estudio.....	62
Cuadro 4.9. Matriz de selección de importancia de criterios de las áreas de los hoteles de estudio.....	64
Cuadro 4.10. Clasificación de las áreas de relevancia en los procesos de gestión de los hoteles en estudio	64
Cuadro 4.11. Principales necesidades de gestión determinadas en los hoteles de estudio.....	88
Cuadro 4.12. Tabla de calificación utilizada para la aplicación del método AHP.....	88
Cuadro 4.13. Ponderación del método AHP para la determinación de necesidades de gestión.....	89

Cuadro 4.14. Resultados del método AHP.....	90
Cuadro 4.15. Ficha técnica de referencia del área gerencial.....	99
Cuadro 4.16. Ficha técnica de referencia del área de recepción.....	100
Cuadro 4.17. Ficha técnica de referencia del área de Ama de llaves.....	101
Cuadro 4.18. Ficha técnica de referencia del área de alimentos y bebidas...	102
Cuadro 4.19. Ficha técnica referencial del área comercial y ventas.....	103
Cuadro 4.20. Ficha técnica referencial del área de seguridad.....	104
Cuadro 4.21. Ficha técnica referencial del área de mantenimiento.....	105
Cuadro 4.22 Ficha técnica de referencia del área de finanzas.....	106
Cuadro 4.23. Ficha técnica referencial del área de sistemas.....	107
Cuadro 4.24. Ficha técnica de referencia del área de recursos humanos.....	108
Cuadro 4.25. Ficha técnica referencial del área contraloría.....	109
Cuadro 4.26. Cronograma de capacitaciones.....	111
Cuadro 4.27. Indicadores de gestión hotelera.....	113

CONTENIDOS DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Mapa de ubicación geográfica de Manabí.....	43
Gráfico 4.2. Límites territoriales de Manta.....	43

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue estructurar un modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta. La investigación fue de carácter descriptivo, tomando en cuenta los métodos científicos analítico-sintético, descriptivo, inductivo-deductivo y teórico para la recopilación y procesamiento de información. Se utilizaron como técnicas las encuestas aplicadas a los jefes departamentales, entrevistas a los propietarios, análisis estadísticos y fichas técnicas para la presentación los principales resultados obtenidos en los hoteles. La propuesta metodológica utilizada está formada por tres etapas, que se dividen en la caracterización del estado actual de los establecimientos hoteleros, la evaluación de los procesos de gestión en los centros de alojamiento y la definición de la estructura documental del modelo de gestión hotelera. Los resultados encontrados están en torno a la descripción del modelo de gestión, generalidades relacionadas con la visión, misión y objetivos, la definición de la estructura funcional, identificación de los procesos hoteleros con cargos y funciones, un cronograma para implementación del modelo propuesto e indicadores de control para el desarrollo de la gestión en establecimientos hoteleros. Lo anterior muestra de forma específica los beneficios de la utilización del modelo propuesto como una herramienta eficaz adaptada a las características de la gestión y a los procesos internos en los establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta, permitiendo la optimización de los recursos disponibles y la mejora de los servicios de alojamiento en general.

PALABRAS CLAVE

Hotel, destino turístico, servicio de alojamiento, modelo de gestión.

ABSTRACT

The objective of this work was to structure a hotel management model for the improvement of the lodging service in the city of Manta. The research was descriptive, taking into account the analytical-synthetic, descriptive, inductive-deductive and theoretical scientific methods for the collection and processing of information. The surveys applied to the departmental heads, interviews with the owners, statistical analysis and technical sheets for the presentation of the main results obtained in the hotels were used as techniques. The methodological proposal used consists of three stages, which are divided into the characterization of the current state of the hotel establishments, the description of the management processes in the accommodation centers and the definition of the documentary structure of the hotel management model. The results found are based on its description, the management model, generalities related to the vision, mission and objectives, the definition of the functional structure, identification of the hotel processes with positions and functions, a timetable for the implementation of the proposed model and control indicators for the development of management in hotel establishments. The foregoing shows in a specific way the benefits of the use of the proposed model as an effective tool adapted to the characteristics of the management and internal processes in the hotel establishments of the city of Manta, allowing the optimization of the available resources and the improvement of the hosting services in general.

KEY WORDS

Hotel, tourist destination, accommodation service, management model.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La OMT (2012) considera que el turismo es un fenómeno social que se ha transformado en una actividad económica fundamental en diferentes países, ya que esta tarea necesita de tres elementos básicos para su desarrollo; servicios de alimentación, transporte y hospedaje, los cuales permiten desplegar gestiones y actividades. En la actualidad debido al limitado uso de modelos de gestión en el sector hotelero a nivel nacional, no se ha logrado generar una actividad regular en los diferentes establecimientos, ya que al momento presenta deficiencia en la gestión administrativa, bajo diseño de estrategias, escasa innovación de sus productos y no se logra una correcta prestación del servicio de alojamiento para el cliente (Medina, 2015).

El sector hotelero en el Ecuador se encuentra representado fundamentalmente por grupos internacionales como: Intercontinental Hotels Group, Wyndham Hotels Group o Accor Group que basan sus procesos en modelos de gestión y el sector de alojamiento de menor nivel, que en su gran mayoría presenta inconvenientes en la operación y administración de las diferentes ocupaciones del establecimiento, ya que no se establecen procedimientos técnicos para los procesos de gestión de las áreas y de los servicios de hospedaje, el cual en la actualidad presenta deficiencia en las prestación de productos y servicios, lo que ocasiona una insatisfacción en el cliente (Peralta, 2015).

Dentro de los principales problemas detectados en el ámbito hotelero del país lo constituye la falta de modelos de gestión que integren los oficios para el personal de servicio, lo que genera confusión y una dificultosa organización de los procesos de gestión interna. De igual manera la administración habitual por parte de los propietarios basado en un conocimiento empírico y no técnico es un factor dominante para que exista deficiencia en la gestión y manejo de los diferentes centros de alojamiento en la ciudad de Manta (Medina, 2015).

Según la SECOM (2015) la meta es incrementar en un 9% la visita de turistas, aumentar el gasto diario al 7% y subir los días de estadía a nueve, pero en la actualidad este sector en el país presenta un crecimiento desorganizado y sin planificación en la mayoría de los sitios turísticos, lo que genera una baja calidad en el servicio de alojamiento, ya que en su mayoría no cuenta con los procesos de gestión adecuados y necesarios para cumplir con las necesidades del mercado y de los clientes, “ocasionando que no exista una jerarquización que ayude a mantener un orden interno del establecimiento” para brindar un correcto servicio de alojamiento (Viñachi, 2014).

La provincia de Manabí ubicada en la región costa del Ecuador cuenta con infraestructura que en la actualidad permite el desarrollo de actividades de alojamiento, pero no logra satisfacer las necesidades de los visitantes debido a la inexistencia de procesos de gestión internos que corrijan la deficiencia en el manejo de los recursos enfocados al servicio y a las recientes catástrofes naturales presentadas en la región, las cuales afectaron la mayoría de infraestructuras hoteleras del territorio, debilitando directamente la actividad turística y al sector de hospedaje en cuanto a la disminución de visitantes, pérdidas materiales, económicas y la disminución de la actividad turística en el destino, por esa razón todo el sector en la actualidad se encuentra en proceso de renovación y reconstrucción (Peralta, 2015).

El Departamento Municipal de Turismo de Manta citado por el Diario Manabita (2016) publicó que luego del fenómeno natural del 16 de abril del 2016, 22 hoteles quedaron inutilizables, de los cuales 12 colapsaron y otros 10 están en proceso de demolición, en la actualidad la ciudad tiene capacidad para recibir a 2.500 personas, antes había espacio para 5.000 personas, los servicios y productos turísticos de hospedaje en la actualidad enfrentan problemas para cumplir las exigencias de la demanda turística, además la inexistencia de herramientas de gestión en los centros de alojamiento dificulta los procesos de atención y prestación de servicios de alojamiento a los clientes.

Según Dueñas y Fernández (2015) hace falta mejorar el proceso de planificación en los establecimientos ya que el limitado uso de modelos de gestión hotelero en el territorio no permite el mejoramiento del servicio de alojamiento, debido al desconocimiento de los procesos adecuados para los servicios y productos que oferta el hospedaje. Además, no se conoce la situación actual del sector, ni se maneja información acerca del servicio de alojamiento en él destino, por lo cual no puede cumplir las expectativas esperadas y los estándares de calidad reconocidos. Estos síntomas apuntan a necesidades de mejora y solución de los aspectos que deterioran el servicio turístico y generan la insatisfacción en los turistas.

Otro aspecto que incide en la deficiente gestión de alojamiento, es la inexistencia de guías o reglamentos internos dirigidos a la cadena de producción relacionada a los productos y servicios que se ofertan en los diferentes hoteles del territorio, por lo cual los establecimientos no pueden desarrollar correctamente las actividades de prestación de servicios de alojamiento lo que genera insatisfacción en los clientes y debilita el sector en general (Peralta, 2015).

Además, no se conoce la situación actual del sector ni información anterior acerca del deterioro del servicio al turista, al no cumplir con las expectativas esperadas y con los estándares de calidad reconocidos. Estos síntomas apuntan a necesidades de mejora y solución de los aspectos que deterioran el servicio turístico y generan la insatisfacción en los turistas. Dadas las problemáticas antes mencionadas se requiere formular la siguiente interrogante.

¿De qué manera un modelo de gestión hotelera contribuye a la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta?

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1. TEÓRICA

Según Medina (2015) la información textual que se representa en un modelo de gestión contribuye a la generación de conocimientos que se desconocen de la empresa y del sector hotelero en general, ya que los datos que se obtienen de las actividades cotidianas permiten la representación teórica del funcionamiento del hotel, por esta razón se podrá contribuir directamente a los procesos de gestión de los propietarios, gerentes, personas incluidas en el sector turístico y futuras investigaciones realizadas en el territorio, ya que mediante la creación de este documento se puede establecer una base documental para identificar herramientas de gestión que favorezcan a mejorar el servicio de alojamiento en los establecimientos hoteleros de la ciudad.

Uno de los aspectos más importantes de la indagación es establecer la relación que tienen las diferentes áreas y funciones de los establecimientos representados de manera teórica y basados en la realidad actual en las necesidades del sector en general, con el fin de elaborar y mejorar las operaciones en los diferentes componentes que integran el servicio de alojamiento y poder cumplir al mismo tiempo las expectativas de los clientes mediante la adecuada operación de los procesos en las distintas acciones, ya que un modelo de gestión permitirá facilitar la obtención de información, el funcionamiento de las áreas y el direccionamiento del sector en la ciudad de Manta mejorando el servicio de alojamiento.

De igual manera el modelo de gestión pretende conocer los procesos aplicados en el campo de acción de los hospedajes con el fin de analizar el funcionamiento de las actividades y diferentes operaciones, para después sintetizar los conceptos obtenidos y plasmarlos con un enfoque más objetivo, ya que en la actualidad la administración en entidades turísticas requiere de un modelo de gestión organizacional para la generación de utilidades dentro de la empresa (Lima, 2014).

1.2.2. METODOLÓGICA

De forma metodológica el modelo de gestión hotelera constituye una guía para los diferentes establecimientos hoteleros interesados en renovar el servicio de alojamiento, ya que se utiliza como un instrumento que se puede replicar en diferentes hoteles y su vez normalizar los procesos del servicio y atención al cliente con la misma calidad. El diseño metodológico con el cual se estructurará el modelo en cuestión servirá de ejemplo para los demás centros de hospedaje y para los diferentes profesionales relacionados al sector turístico, ya que los procesos de gestión tendrán como fin mejorar la operación en los diferentes hoteles en cuanto al servicio de alojamiento.

Mediante la revisión metodológica para la estructuración del modelo de gestión hotelera, se consideraron principalmente el modelo de gestión de destinos turísticos sostenibles de Castro *et al.*, (2006) para mejorar la afluencia de visitantes de los pequeños hoteles de la zona oriental de El Salvador, la propuesta de Cazañas *et al.*, (2011) que se enfoca en el diseño de un sistema de gestión de la calidad dirigido al proceso de alojamiento en el hotel “Gran Caribe Villa Tortuga”, la metodología del modelo de gestión administrativa para el hostel “La Rosa” ubicado en la ciudad de Otavalo propuesta por Viñachi (2014) y por último el modelo de gestión estratégica para el hotel “La Posada Colonial” ubicado en el corregimiento de Las Lajas elaborado por Medina (2015).

De igual manera el modelo de gestión hotelera permitirá la recolección de datos referente a los clientes, ya que mediante los procesos de gestión adecuados se podrá archivar información que se convertirá en una herramienta para la toma de decisiones y estrategias en los diferentes establecimientos hoteleros del sector. De igual manera la información de manera metodológica contribuirá como sustento para futuras investigaciones referentes al sector hotelero y el servicio de alojamiento.

1.2.3. PRÁCTICA

Con la aplicación del modelo de gestión hotelero ayudará a la operatividad del sector hotelero en general ya que, si existe una correcta gestión de los recursos disponibles en los establecimientos se logrará una mejor rentabilidad, además la inserción de: visión, misión, valores corporativos, políticas, manual de funciones y el organigrama estructural contribuirán a solucionar las problemática en cuanto al servicio y ayudará al direccionamiento de las actividades en los diferentes hoteles establecidos en el territorio.

De igual manera será una herramienta que facilitará el trabajo en las diferentes organizaciones hoteleras y contribuirá al manejo integral de las áreas, departamentos, productos y servicios, mejorando los procesos dentro de los alojamientos de la ciudad. Además, aporta al incremento de oportunidades para el desarrollo de las actividades identificando prioridades en la gestión de los hoteles, teniendo como principal objetivo lograr la sinergia en los componentes que integran el establecimiento, tributando a los procesos de gestión para el personal de servicio mediante capacitaciones referentes al tema de atención al cliente y optimización de recursos (Viñachi, 2014).

1.2.4. LEGAL

El Reglamento General a la ley de Turismo del Ecuador (2015), título 2, capítulo 1, artículo 43, define al alojamiento de la siguiente manera “se entiende como por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje”, teniendo en cuenta lo mencionado es notable que el aspecto legal fortalece y sustenta el sector, aclarando su función y contribuyendo así al crecimiento de la actividad. De igual manera, es prudente mencionar que el medio hotelero tiene las normativas legales pertinentes para el correcto desarrollo en el marco legal de actividades económicas.

1.2.5. SOCIOECONÓMICA

Los recursos humanos de una organización o empresa turística en general son primordiales para el crecimiento y la imagen del negocio, ya que interactúa directamente con los clientes en la mayoría de los casos. Debido a esto los modelos de gestión hotelera son necesarios en la actualidad para generar competitividad laboral y beneficios económicos en relación a la experiencia del cliente y la preparación del personal técnico que opera en las compañías de alojamiento, este proceso estandarizado de acciones, beneficia a todas las personas involucradas en el servicio turístico de alojamiento, ya que establece pautas que permiten mejorar los métodos para los servicios y productos en los centros de alojamiento turístico.

En cuanto al entorno económico aportará directamente al incremento de utilidades para los establecimientos y a los propietarios ya que mediante la correcta utilización de los recursos disponibles mejorará los procesos de gestión, manteniendo los mayores beneficios con los mínimos valores de costo al momento de contratar un número de personal adecuado para el funcionamiento eficiente del establecimiento, ya que el presente proyecto está enfocado al progreso del servicio de alojamiento del sector hotelero de menor nivel, lo que contribuirá al desarrollo del territorio y de la población local con el servicio turístico de alojamiento.

El proceso de investigación es conveniente para las empresas o negocios que se dedican a prestar servicios de alojamiento, ya que los procesos de gestión hotelera son la herramienta principal y más importante para la administración de un negocio, permiten alcanzar ventajas competitivas en el mercado, desarrollar un servicio hotelero completo y personalizar el servicio de los visitantes, logrando cumplir de esta manera con las expectativas que motiva a contratar el servicio e incrementar la rentabilidad del negocio optimizando los recursos disponibles en el territorio (Viñachi, 2014).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recopilar información documental referente a los modelos de gestión hoteleros en destinos turísticos.
- Identificar metodologías existentes para fundamentar y desarrollar las fases del modelo de gestión hotelero.
- Diagnosticar los establecimientos de alojamientos turísticos seleccionados para conocer la base de su gestión empresarial.
- Plantear un modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en el destino turístico Manta.

1.4 IDEA A DEFENDER

¿Un modelo de gestión hotelera aportaría a la mejora del servicio de alojamiento de la ciudad de Manta?

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El proceso de investigación está sustentado y orientado en el presente marco teórico, el cual fue estructurado y delimitado mediante una revisión bibliográfica que toma en cuenta las variables de estudio: modelo de gestión y servicio de alojamiento. El desarrollo del capítulo tomó en cuenta bases e información especializada en el tema de estudio. A continuación, se presenta el resumen de los aportes bibliográficos encontrados en la revisión, los cuales permitieron alinear las acciones de la indagación.

2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL MUNDO

“El sector de alojamiento en sus diferentes modalidades, juega un papel significativo en el crecimiento del turismo” (Fernández *et al.*, 2012), desde su aparición en el siglo XIII aproximadamente hasta el siglo XVII, los establecimientos eran casas privadas que ofrecían alojamiento temporal para los extraños y eran llamadas hosterías, mesones y fondas en las principales ciudades, estos centros de alojamientos informales eran usados por viajeros que necesitaban descansar durante unas horas o por una noche.

La revolución industrial en el siglo XVIII y los grandes avances que se lograron en el transporte en aquellos tiempos (Barco a vapor, Ferrocarril), permitieron cambiar positivamente los viajes y el sector turístico en todo el mundo, ya que se pudo incorporar servicios, comodidad y rapidez, logrando así que los servicios de transporte, alimentación y alojamiento mejoraran, permitiendo posicionar la actividad turística hasta llegar a tener los altos estándares de calidad que se conocen hoy en día.

Los centros hoteleros alrededor del mundo se presentan en los diferentes territorios y destinos como un instrumento del sistema turístico capaz de cumplir con las expectativas del turista y satisfacer los requerimientos necesarios para

el desarrollo de los viajes, esta actividad es indispensable en cualquier espacio geográfico en donde se pretenda ejecutar o realizar turismo.

El crecimiento del sector de alojamiento a permitido que la actividad turística aumente paralelamente en los territorios debido a la oferta que desarrollan los centros de hospedaje, atrayendo cada vez un mayor número de visitantes los cuales necesitan de servicios básicos, productos y actividades turísticas capaces de cumplir con sus expectativas y motivaciones de viaje en un mismo lugar (Domínguez, 2015).

En la actualidad los centros de hospedaje integran un conjunto de servicios, productos y empresas mercantiles proveedoras, las cuales se dedican de manera continua a proporcionar un servicio de posada a cambio de un costo económico que genere satisfacción al visitante y una utilidad para el establecimiento. De igual manera los establecimientos brindan diferentes ventajas a los turistas, ya que pueden planificar con más seguridad los recursos que disponen desde un mismo lugar, de igual manera permite incrementar la afluencia de servicios para los visitantes y lograr satisfacer las expectativas en los diferentes sitios turísticos.

El servicio de alojamiento es una acción económica relacionada directamente a “las tendencias actuales de las actividades turísticas, los viajes y la hospitalidad” (González y Martínez, 2011), además es uno de los ejes principales para satisfacer las necesidades y motivaciones de los visitantes en los diferentes destinos, ya que cumple la función de recibir y alojar a los turistas durante el tiempo de visita en el lugar. Los establecimientos de alojamiento son considerados como una actividad turística debido a que se “desarrollada por personas naturales o jurídicas que ofertan la prestación de servicio de hospedaje remunerada de modo habitual” en los diferentes espacios turísticos (MINTUR, 2014).

El alojamiento turístico al ser uno de los principales ejes para la realización de la actividad turística permite generar impactos positivos al turismo en cualquier

territorio, ya que necesita la colaboración de diferentes autores para la prestación de los servicios que se ofertan en el hotel, esta necesidad hace que se puedan conllevar un sin número de actividades para cumplir la satisfacción del cliente mediante un correcto servicio de alojamiento turístico. “La renovación del alojamiento turístico constituye un elemento clave de cualquier estrategia de desarrollo” (Simancas y Hernández, 2015), debido a esto existe en la actualidad una gran oferta de hospedajes capaces de centralizar una gran cantidad de servicios turísticos en sus instalaciones, permitiendo al turista satisfacer sus diferentes necesidades de manera más rápida y eficiente, garantizando a su vez la misma calidad en todos los productos y servicios brindados.

2.2 PRINCIPALES REGULACIONES PARA ALOJAMIENTOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

Los establecimientos de alojamiento se clasifican en diferentes categorías, esto dependerá de las características y la calidad de las instalaciones y del servicio que ofrece el lugar. La Organización Mundial de Turismo es el ente encargado para determinar los criterios y aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta y que definen las clasificaciones hoteleras a nivel mundial, al igual que los parámetros de categorización que están directamente relacionados con el tipo de “servicio brindado, calidad, las características arquitectónicas, infraestructura que le rodea y su ubicación urbana o entorno natural” (OMT, 2014). La categorización de hoteles a nivel internacional se hace mediante el uso de estrellas, criterios que reafirma la OMT, ya que se establecen características a cumplir para cada uno de ellos, los establecimientos de alojamiento se clasifican en cinco categorías identificadas y en función del número de estrellas deben reunir una serie de características:

Hoteles de una estrella: Son hoteles pequeños manejados por los propietarios, que tienen buen ambiente y están localizados cerca de lugares de atracción con servicio de transporte accesible.

Hoteles de dos estrellas: Son hoteles de tamaño medio y con buena ubicación, los cuales prestan servicio de teléfono y televisión en los dormitorios.

Hoteles de tres estrellas: Estos hoteles ofrecen más comodidad, incluyen grandes salas con decoraciones especiales y bonitos vestíbulos. Son hoteles de distintos tamaños, con restaurantes que ofrecen variedad de alimentos.

Hoteles de cuatro estrellas: Son hoteles grandes con recepciones confortables y excelente servicio de restaurante.

Hoteles de cinco estrellas: Son hoteles que ofrecen los más altos niveles de comodidad y servicios cumpliendo las exigencias del cliente (OMT 2014). Actualmente existen diferentes establecimientos de hospedaje alrededor de los principales centros turísticos y ciudades más importantes, debido a las necesidades de los clientes de adquirir servicios y productos cada vez más personalizados se han establecido clasificaciones o tipologías que diferencian las entidades de alojamiento, los aspectos más importantes que se toman en cuenta según La Secretaría de Turismo de México (2013) es la “remuneración previamente definida y la prestación de servicio complementario que se pueda ofrecer”.

Es indispensable para los territorios o destinos turísticos establecer sistemas de clasificación dirigidos a los centros de hospedaje, con el fin de lograr el correcto entendimiento de la actividad por parte de los consumidores, hoteles e intermediarios, garantizando así el crecimiento organizado del alojamiento en el lugar donde se ejecute esta actividad.

Según el MINTUR (2015) se “considera la infraestructura, cantidad y tipo de servicios que prestan los establecimientos de alojamiento turístico a los huéspedes” como elementos y requisitos técnicos que permiten diferenciar y categorizar un centro de hospedaje.

Los establecimientos de alojamiento turístico a nivel nacional se clasifican según lo establece el MINTUR mediante su Reglamento General de Alojamiento Turístico del Ecuador (2015), de la siguiente manera:

- Hotel (H)
- Hostal (HS)
- Hostería (HT)
- Hacienda Turística (HA)
- Lodge (L)
- Resort (RS)
- Refugio (RF)
- Campamento Turístico (CT)
- Casa de Huéspedes (CH).

Las normativas existentes acerca de los establecimientos hoteleros a nivel nacional jerarquizan y establecen la importancia de los diferentes centros de alojamiento de acuerdo a la cantidad de servicios y productos que se concentran en los mismos, los cuales permiten optimizar la estadía de los clientes en todos los aspectos posibles. De igual manera la actividad organizada de los establecimientos hoteleros mediante procedimientos legales es clave para el desarrollo del sector turístico y del territorio en general, ya que el progreso del sector dependerá de la coordinación entre los aspectos públicos y privados. Los centros de alojamiento están regulados a nivel nacional e internacional con el objetivo de asegurar el desarrollo en los diferentes espacios turísticos.

2.3 IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Los servicios básicos de alojamiento, transporte, recreación y restauración son calificados en la mayoría de destinos turísticos como componentes fundamentales del sistema turístico, el servicio de hospedaje tiene mayor responsabilidad al momento de ejecutar el turismo en un sitio ya que de este factor dependerá “la cantidad y calidad de servicios ofrecidos, la cantidad de

visitantes, la duración de su estadía y la garantía de su regreso a la localidad” (Morillo y Marysela, 2011).

Cuando los servicios de alojamiento son satisfactorios para el turista o cliente, esto influirá en la difusión de una buena imagen para el sitio, trayendo como resultado el incremento de clientes y de todos los servicios que se oferten en los territorios, de igual manera contribuye en los mercados turísticos fomentando empleo en el territorio y en donde se ejecuta la actividad, eso significa que del éxito del servicio de alojamiento dependerá en buena medida el éxito de todo el destino turístico.

“En la economía mundial el sector hotelero desempeña un papel cada vez más importante” (Rodríguez y Brown, 2012), debido a estos aspectos las organizaciones de alojamiento turístico en los diferentes destinos incorporan infraestructuras y facilidades para los usuarios, con el fin de satisfacer las necesidades básicas y las motivaciones de viaje de los turistas y clientes en los diferentes destinos, ya que una organización se califica, diferencia y se vuelve más eficiente por la calidad de factores en la producción y en los servicios turísticos que oferta, además de la manera en que los pone en marcha.

Las nuevas tendencias del turismo han permitido desarrollar diferentes tipos de alojamiento turístico acorde a las modalidades que actualmente se realizan, ya que el dinamismo del sector turístico depende y está relacionado directamente con las necesidades y motivaciones de los turistas, teniendo en cuenta esto, los diferentes tipos de alojamiento deben identificar su segmentación y personalizar su servicio con el fin de cumplir las expectativas de los visitantes.

Es importante mencionar que las tendencias y las modalidades están enfocadas en la personalización de productos y servicios, gracias a la gran cantidad de datos que manejan las empresas acerca de sus clientes hoy en día, las empresas pueden “establecer una relación directa con los clientes lo que ayuda a conocer las preferencias y motivaciones de cada uno de ellos” (Gómez et al., 2014), mediante estos aspectos los centro de alojamiento incorporar servicios

turísticos acorde a la tendencia o modalidades de turismo que se realizan en la actualidad alrededor del mundo.

2.4 APOORTE DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS EN EL SECTOR HOTELERO

Un servicio turístico es una combinación de bienes, actividades comerciales, prestación de instalaciones en las distintas entidades y el equipo de producción o personal de servicio, todos estos elementos logran cumplir los requisitos básicos y satisfacer las necesidades del turista al momento de realizar un viaje a diferentes destinos turísticos. De acuerdo a la cantidad de servicios y productos que oferta el lugar o establecimiento, se puede identificar el nivel de satisfacción de los visitantes ya que los servicios turísticos son el elemento principal para medir la calidad y el desarrollo del servicio turísticos.

Promover el tema de la satisfacción del turista es muy valioso para los diferentes actores del sector según Pasquotto *et al.*, (2012) “la relación consumidor empresa están directamente relacionados con: lealtad a la marca, la repetición de compras, la comunicación boca a boca, la participación del mercado y el lucro de las empresas”. Los productos y servicios turísticos están formados por componentes básicos, por lo cual se pueden considerar como un conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales que se ofrecen con el propósito de satisfacer las necesidades del visitante y generar utilidades para las entidades de alojamiento.

Los servicios turísticos son el factor más importante para los establecimientos, como lo menciona Cayo y Arcaya (2013) “se los consideran como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible”. Se entiende entonces como servicios turísticos a todos aquellos elementos complementarios, cuyo objetivo principal es satisfacer las expectativas del turista en los diferentes destinos, haciendo que su estadía sea una de las mejores experiencias. De igual manera se basan en la prestación de actividades comerciales como: servicio de alojamiento, restauración, transporte

y prestaciones complementarias, además se basan en “un grupo de servicios y productos de mayor importancia que son ofrecidos por un destino turístico como: la calidad de los servicios, clima, belleza del paisaje y la atención de los empleados con los clientes” (Fernandes y Bezerra, 2015).

La finalidad de los servicios turísticos es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes durante el tiempo de visita, la alimentación, la recreación y el descanso son las principales necesidades de las personas a la hora de viajar, teniendo en cuenta estos aspectos, el alojamiento es un eje fundamental para el desarrollo de la actividad turística en cualquier región, debido a la capacidad de integrar diferentes servicios turísticos en un mismo lugar, esta cualidad ha permitido que los diferentes centros de hospedaje a nivel mundial implementen cada vez más facilidades para cumplir las motivaciones de los visitantes y centralizar las actividades, productos y servicios en los centros de alojamiento (Cayo y Arcaya, 2013).

2.5 GESTIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS EN ESPACIOS TURÍSTICOS

La gestión en los hoteles tiene como principal punto la administración del tiempo, los recursos materiales y el factor humano, teniendo en consideración el tipo de función y trabajo que se realiza, además la gestión de los servicios hoteleros permite conocer la realidad del establecimiento para reducir los problemas y mejorar la satisfacción y las expectativas del cliente. “La gestión del proceso de fabricación y manipulación de servicios hoteleros son esenciales para asegurar la calidad y seguridad de los turistas en el sitio” (Correia *et al.*, 2012), debido a que de ello depende la estabilidad de los procesos y actividades en los diferentes alojamientos, los cuales están conformados por diferentes departamentos que deben funcionar como un sistema integrado de prestación de servicios de alimentación, recreación y principalmente de hospedaje.

La gestión busca hacer que la organización de alojamiento actúe de la forma más inteligente posible para asegurar su viabilidad y éxito en el transcurso del

tiempo o durante propone sus producto y servicios, “además de sacar el máximo de sus recursos y garantizar su constante renovación” (Gonçalves *et al.*, 2014), con las constantes innovaciones en las tecnologías y en las herramientas de la industria de alojamiento, este sector entra en etapas de madurez que necesitan acoplarse a una manera de operación más compleja y competitiva, lo que permite adaptarse al entorno y elegir estrategias correctas para lograr la estabilidad y el crecimiento sostenible de las actividades a largo plazo.

Para mejorar la calidad de los servicios y productos de alojamiento que ofertan los establecimientos y obtener un impacto económico positivo, es indispensable establecer un modelo de gestión que permita incrementar la competitividad de las organizaciones en el destino, permitiendo al mismo tiempo contribuir con la implementación de procesos acordes a las necesidades de cada operación que se realiza para satisfacer las necesidades del cliente, ya que el correcto funcionamiento de las áreas permite ofrece un buen servicio de alojamiento.

2.6 BENEFICIOS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LOS ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

En la actualidad la calidad de los servicios de alojamiento está ocupando un lugar primordial en el sector turístico, además que se encuentra asociado a los cambios que aparecen en la vida de la sociedad y las constantes innovaciones de la tecnología, todo esto trae como consecuencia que la calidad del servicio se transforme en un factor competitivo para las organizaciones y que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad y su gestión para “proveer a la administración de un proceso, a partir del cual sea posible identificar, aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de las partes interesadas, respecto a los servicios de alojamiento” (Cazañas *et al.*, 2011).

La gestión en los centros de alojamiento es fundamental e indispensable para el crecimiento y desarrollo del negocio, ya que además de contribuir al correcto funcionamiento de los procesos de atención y servicio al cliente, mediante el

objetivo principal de la gestión se puede identificar también aspectos que contribuyan a las “necesidades que surgen en el mercado hotelero las cuales pueden representar diferentes problemas que generan insatisfacción en el cliente y producen notables pérdidas económicas para el establecimiento” (López y Cuevas, 2011).

Es importante que los diferentes establecimientos utilicen esta herramienta de organización y planificación, ya que la gestión de igual manera permite coordinar procesos en actividades y acciones enfocadas al ahorro de recursos con el fin de mejorar y estandarizar los productos y servicios turísticos dentro de los alojamientos, esta estrategia logra integrar de una manera general y efectiva todos los componentes que interactúan como un sistema a la hora de brindar la atención a los clientes y de esta manera poder cumplir las necesidades y expectativas (Morillo y Marysela, 2011).

Un factor competitivo muy importante para las organizaciones hoy en día es la utilización de instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad y contribuyan a la gestión de entidades de alojamiento, que es una parte fundamental para el sector, ya que son todos los “equipamientos convenientes que gestiona el sindicato para la realización y circulación constante y sistematizada de los trabajadores, servicios y productos que se hace fluir de manera ordenada entre los empresarios” (Achón, 2012).

2.7 ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN EL SECTOR DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

En el sector de alojamiento por lo general un aspecto muy importante que se tiene en cuenta para lograr éxitos en las actividades, es la atención y la satisfacción al cliente, “en la industria del turismo se demuestra que la satisfacción de los turistas es un indicador muy confiable para determinar fuertes intenciones de regresar a visitar y recomendar el destino a las otras personas” (Pérez *et al* 2015). Debido a que los servicios y productos que se ofertan en los diferentes negocios turísticos son los encargados de cumplir las necesidades y

motivaciones de los turistas se establece que la satisfacción de los clientes guarda relación directa con la calidad de los atributos del servicio e influye en su futura conducta teniendo como resultado la frecuencia de los turistas y la recomendación a nuevos clientes.

“La satisfacción del consumidor se refiere a la evaluación de resultados derivados de sus experiencias de consumo” (Sánchez *et al.*, 2011), teniendo en cuenta esta definición es posible mencionar que la atención y satisfacción al cliente busca la eficiencia en los procesos de producción de bienes y servicios que son comercializados por empresas turísticas con el fin de garantizar el regreso del turista o cliente al establecimiento.

Es importante mencionar que la satisfacción del usuario dependerá básicamente de la manera en la cual se da el proceso de atención y cumplimiento a las necesidades al momento de contratar el producto o servicio, lo que garantizara la calidad y el posicionamiento de la marca en el mercado y en los consumidores, por esta razón las empresas de alojamiento manejan el tema de atención y satisfacción al cliente como un elemento fundamental para determinar si las expectativas se cumplieron o no y de acuerdo a esto plantear mejoras para establecer estándares de calidad y de servicio que contribuyan al sector hotelero.

La industria del sector hotelero ha demostrado que la satisfacción de los visitantes es el principal indicador para garantizar la fidelización y la recomendación del sitio a otras personas, ya que el constante crecimiento de las exigencias del consumidor, sumado el surgimiento de nuevas competitividades y la evolución de la tecnología que hoy en día se adapta más a las características del sector, permiten que la satisfacción del cliente en el turismo sea cada vez mayor, incluso los servicios, productos y procesos de atención son ahora personalizados y acorde a las necesidades, motivaciones y expectativas de los turistas.

Estos aspectos e indicadores identificados por el sector turístico y hotelero hacen que la satisfacción del cliente sea determinada por la competitividad, mantenimiento y supervivencia de la organización, la cual se refleja en “la experiencia de compra que influye positivamente en la satisfacción del cliente” (Moliner y Berenguer, 2011).

2.8 MODELO DE GESTIÓN EN EL SECTOR DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Un modelo de gestión es una herramienta que “permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización” (López, 2001, ya que mediante los procesos identificados mediante el mismo se logran orientar de una mejor manera los recursos y esfuerzos de las organizaciones con el fin de optimizar las utilidades y el crecimiento deseado. Las funciones principales de un modelo de gestión son: la planificación a largo plazo, la gestión basada en datos estadísticos y el desarrollo de la organización, estos aspectos lograr funcionar de manera coherente y similar a un sistema al momento de realizar las operaciones, ya que logra optimizar los proceso internos y externos de las diferentes organizaciones.

La función del modelo de gestión es administrar y apoyar la integración de los diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas a conllevar soluciones de mejora en aspectos materiales y para la elección de decisiones de “planificación, organización y control de actividades empresariales que normalmente se realizan”. A razonamiento de López y Cuevas (2011), la gestión inicia cuando “existe la iniciativa dentro de una determinada institución, ya que está compuesta de procesos estratégicos, tácticos y operativos a fin de establecer mecanismos y estrategias específicas que permitan mejorar la implementación y evaluación de mecanismo de gestión.

Las empresas que realizan actividades económicas en los diferentes territorios tienen como único fin, generar utilidades y mantenerse activo en los mercados, para lograr esto hoy en día los modelos de gestión son sistemas estratégicos

que aportan directamente a los aspectos de calidad, satisfacción, estandarización y automatización de las principales funciones y operaciones de una organización. Para el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago (2012) el Modelo de Gestión corresponde “un proceso en el tiempo, cuya puesta en marcha y consolidación dependerá de una serie de factores como: recursos humanos, económicos y materiales” el cual tiene como interés apoyar a los actores locales para participar conjuntamente con las instituciones públicas, privadas, etc.

La gestión requiere unir esfuerzos de distintos niveles y para esto, establece fórmulas de colaboración que permite una participación integral para poder solucionar las necesidades que manifiesta el territorio teniendo en cuenta las preferencias de la localidad. Los modelos son una herramienta para organizar las etapas de un determinado proceso, además ayuda a “coordinar ideas y teorías, recopilar datos, analizar información y facilitan la presentación de los resultados” (Pearce, 2012), teniendo en cuenta estos aspectos se puede mencionar que los modelos contribuyen a mejorar mediante la identificación de los problemas, la utilización del tiempo, el manejo de los recursos y la planificación de los proceso con más eficacia, ya que facilita la comunicación y forma una estructura fácil de comprender.

Básicamente el modelo de gestión trata de involucrar y agrupar las actividades que son necesarias para realizar un producto o servicio, mediante la planificación organizada de los actores directos e indirectos que interactúan como un sistema en la actividad turística de un territorio, y así generar procesos estratégicos capaces de cumplir las necesidades de los turistas y a su vez obtener resultados importantes para la organización.

2.8.1. IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES.

Los modelos de gestión responden a las necesidades de cada uno de las organizaciones, instituciones o empresas, y tienen como fin optimizar los

recursos que interactúan en los procesos de satisfacción de necesidades, teniendo en cuenta esto, el diseño y estructuración de los mismo tendrá variaciones entre establecimientos, aunque estará enfocado en aspectos principales como “organización, valoración, análisis, selección, formación y la evaluación de todo los procesos” (Vázquez, 2012), una vez que identifica y conoce las necesidades y la situación real se puede decidir y escoger el modelo correcto para el fin de la actividad y garantizar el correcto funcionamiento de las diferentes actividades.

Actualmente se manejan una serie de modelos que permiten realizar un “proceso lógico y sistemático que puede ser utilizado cuando se toman decisiones para mejorar la efectividad y eficiencia” (Hernández et al., 2013), teniendo en cuenta lo mencionado, básicamente los modelos de gestión logran anticipar, identificar, operar y estar capacitado para los diferentes inconvenientes que pueden aparecer y suceder a la hora de realizar los procesos de prestación de servicios y productos. De igual manera contribuye a tomar “acciones destinadas y reducir la exposición a los costos u otros efectos de aquellos eventos que ocurran” (Hernández *et al.*, 2013).

2.8.2. MODELO DE GESTIÓN Y SU IMPORTANCIA EN EL SECTOR HOTELERO PARA EL DESARROLLO DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO

En la actualidad el constante crecimiento del turismo y en el incremento de múltiples elementos que lo componen han generado la necesidad de incorporar mecanismos, herramientas y métodos que permitan cumplir la demanda del sector turístico, por ejemplo “los emprendimientos hoteleros muestran un destacado rol ante el nuevo escenario empresarial y debido a sus características únicas es imposible determinar un modelo de gestión rígidamente establecido en los procesos de los productos y servicios que oferta” (Gómez *et al.*, 2014).

Se puede mencionar entonces que un modelo de gestión es indispensable para el sector hotelero, ya que se convierte en una herramienta que va de la mano

con las características del establecimiento hotelero y con las necesidades de los servicios y productos que se comercializan por las organizaciones en los diferentes mercados turísticos, ya que se enfoca en mejorar los procesos que suceden en la práctica mediante la interrelación de sus componentes, teniendo como fin potencializar los recursos disponibles y obtener utilidades para la organización.

Al considerar la administración racional, legal y empírica, se pueden establecer parámetros de análisis capaces de delinear la comprensión de los elementos integrantes de la estructura organizacional de un establecimiento y mediante el mismo mejorar los procesos y servicios en los alojamientos turísticos del territorio, ya que representan una estructura principal en el desarrollo de las actividades que realizan los visitantes, además la presencia de los establecimientos turísticos permiten que la estadía de las personas en los destinos sea más prolongada.

Es importante para las organizaciones hoteleras contar con políticas, reglamentos y normas internas dirigidas al recurso humano interno y externo, al desarrollo de productos y a la prestación de servicios turísticos a los clientes, “además debe tener una buena comunicación interna ya que ninguna organización puede sobrevivir aislada a su entorno y la gestión es la cadena de las acciones llevadas a cabo por la organización” (Cobo, 2012). La gestión de los alojamientos turísticos de igual manera permite el crecimiento del turismo y del establecimiento de manera organizada, ya que permitirá la mejora del servicio y a su vez garantizar la satisfacción de los visitantes.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En esta sección se describen las principales metodologías de investigación referentes al tema, las cuales permitieron establecer y estructurar el modelo de gestión hotelera para los establecimientos de la ciudad de Manta. El desarrollo estuvo basado en una revisión bibliográfica enfocada en los criterios propuestos por los diferentes autores para la elaboración de un modelo de gestión acorde a las necesidades del sector hotelero.

3.1 ANTECEDENTES DE LA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HOTELERO

A continuación, se presentan los principales aportes que se obtuvieron mediante una revisión documental enfocada las metodologías utilizadas por diferentes autores. Para la realización del modelo de gestión hotelera se consideraron las siguientes metodologías; El modelo de gestión de destinos turísticos sostenibles de Castro *et al.*, (2006) para mejorar la afluencia de visitantes de los pequeños hoteles de la zona oriental de El Salvador, la propuesta de Cazañas *et al.*, (2011) que se enfoca en el diseño de un sistema de gestión de la calidad dirigido al proceso de alojamiento en el hotel “Gran Caribe Villa Tortuga”, la metodología del modelo de gestión administrativa para el hostel “La Rosa” ubicado en la ciudad de Otavalo propuesta por Viñachi (2014) y por último el modelo de gestión estratégica para el hotel “La Posada Colonial” ubicada en el corregimiento de Las Lajas elaborado por Medina (2015).

1. Diseño de un modelo de gestión de destinos turísticos sostenibles para mejorar la afluencia de visitantes de los pequeños hoteles de la zona oriental de El Salvador (Castro *et al.*, 2006)

El diseño metodológico de Castro *et al.*, (2006) aplicado en los pequeños hoteles de la zona oriental del Salvador consta de seis etapas, las cuales están compuestas por veinte y siete actividades. El proceso inicia con un diagnóstico

situacional para establecer el comportamiento actual y dar posibles soluciones a los problemas de los hoteles y del sector en general, la definición del negocio para establecer los mecanismos de cooperación y todos los involucrados en la implantación del modelo, la definición de estrategias para dar curso a las acciones teniendo en cuenta los recursos disponibles, una etapa enfocada en la organización para conocer todos los sectores que intervienen y participan directamente, la etapa de operatividad para dar cumplimiento a la ejecución del modelo de gestión y la etapa de evaluación y control para evitar o corregir dificultades que se presenten en general.

El presente modelo es compatible con los lineamientos del proceso de investigación teniendo en cuenta que el objetivo principal del diseño metodológico, es mejorar la afluencia de los visitantes en pequeños hoteles en la zona oriental a través de la implementación de un modelo de gestión de destinos turísticos sostenibles. Es importante mencionar que se identifican aspectos relevantes para la estructuración del modelo en cuestión, ya que se encuentra dirigido a los pequeños negocios hoteleros.

El modelo permite una coordinación entre todos los elementos que integran el servicio de alojamiento y al mismo tiempo logra facilitar el crecimiento del sector de hospedaje en el destino. De igual manera ayuda a cambiar el comportamiento del cliente interno y externo haciendo que la demanda y la rentabilidad del establecimiento sea mejor, ya que mediante una buena gestión de los procesos se puede lograr la satisfacción del cliente y el incremento de utilidades para los establecimientos.

Aunque la metodología expuesta anteriormente por los autores Castro *et al.*, (2006) está alineada al proceso de investigación, no es recomendable para la estructuración del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta, ya que se enfoca en la gestión del destino turístico desde un aspecto sostenible y su fin primordial es generar afluencia de visitantes en los pequeños hoteles de la zona.

2. Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en el hotel “Gran Caribe Villa Tortuga” (Cazañas *et al.*, 2011)

La presente metodología está conformada por diez etapas, reflejadas en cuarenta y dos actividades que logran cumplir el objetivo central, que es básicamente vincular las áreas de recepción y ama de llaves mediante un sistema de gestión acorde a las características de los hoteles, logrando mejorar los procesos de servicio de alojamiento y atención al visitante. El modelo de gestión permite que el alojamiento tenga dirección y orientación basándose inicialmente en; la creación de un equipo de trabajo, la identificación de las necesidades del cliente, la definición de la política y los objetivos de calidad, la definición de la estructura documental, la formación específica, elaboración de documentos, la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), la supervisión y control, la auditoría interna para la alta dirección y la mejora para el desempeño de los procesos y el nivel de satisfacción del cliente (Cazañas *et al.*, 2011).

El procedimiento metodológico propuesto por los autores Cazañas *et al.*, 2011 es coherente con el proceso de investigación en los aspectos de satisfacción al cliente y la mejora del servicio de alojamiento en el territorio, es importante destacar que el procedimiento se diseña a partir de las necesidades de gestión, lo que permite al modelo optimar el proceso de hospedaje. Teniendo en cuenta la metodología se puede evidenciar que hay etapas que contribuyen al modelo de gestión hotelera para la presente investigación, ya que mediante la calidad logra renovar el servicio turístico en el destino.

A pesar de que la metodología propuesta por el autor aporta con elementos al desarrollo de la investigación, el proceso se encuentra enfocado en el diseño de un sistema de calidad para el proceso de alojamiento y no en un modelo de gestión hotelera que contribuya al servicio del sector en general, por lo tanto, este proceso metodológico es limitado para la estructuración del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento de la ciudad de Manta.

3. Modelo de gestión administrativa para el hostel “La Rosa” ubicado en la ciudad de Otavalo (Viñachi, 2014)

En el modelo de gestión administrativa elaborado por Viñachi (2014), está estructurado por cinco etapas divididas en diez actividades; la filosofía empresarial, el diseño de la estructura funcional, la identificación de los procesos de la institución, la capacitación al personal y por último la investigación de las relaciones con terceros. Este diseño metodológico permite mejorar los procesos administrativos y funciones del personal laboral de los establecimientos, permitiendo conocer la situación actual de los conocimientos operativos y determinar las funciones específicas y métodos de gestión necesarios para el sector de alojamiento en general.

Estos aspectos metodológicos aportan al proceso de investigación con lineamientos claros para el modelo de gestión hotelera en el destino Manta, ya que las diferentes etapas son acordes a las necesidades territoriales del sector de alojamiento en estudio, teniendo en cuenta que se enfoca en mejorar los procesos de gestión administrativa del hotel, lo cual permitirá mejorar la calidad del servicio de hospedaje. Es importante mencionar que el modelo de gestión que propone el autor está enfocado en la gestión administrativa del hotel y no en la mejora del servicio de alojamiento en general, por lo tanto, el diseño metodológico propuesto por el autor no es factible para el desarrollo de la investigación.

4. Modelo de gestión estratégica para el hotel la posada colonial ubicado en el corregimiento de Las Lajas (Medina, 2015)

La metodología utilizada por Medina (2015) tiene como fin, diseñar un modelo de gestión estratégica para mejorar la prestación de servicios e incrementar la rentabilidad del hotel, el proceso de la investigación es carácter cualitativo y busca caracterizar los procesos internos y externos del establecimiento mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y una matriz FODA, permitiendo enfocarse en los puntos más importantes como; la evaluación del potencial

interno y externo, elaboración de procesos para el personal, elaboración un plan organizacional y finalmente un manual de funciones y herramientas para la evaluación del desempeño. Estos pasos metodológicos están alineados al modelo de gestión hotelero en el destino Manta y se conforma de seis etapas fundamentales, las cuales permiten estructurar las posibles fases de la investigación.

La metodología del autor expuesta anteriormente permite alinear los posibles criterios para el modelo de gestión hotelera, pero debido a que se enfoca en un modelo de gestión estratégica y no en la gestión hotelera en general, se debe considerar que los procesos no se adaptan completamente al desarrollo de la presente investigación, por lo cual se debe considerar los criterios más coherentes para la estructuración de las etapas y actividades del modelo en cuestión.

Mediante el cuadro 3.1. Se realiza una presentación esquemática de las principales metodologías encontradas hasta el momento y que son afines al proceso de investigación, permitiendo comparar las diferentes etapas que los autores proponen para la estructuración de un modelo de gestión de alojamiento acorde a los fines planteados en el presente trabajo.

Cuadro 3.1. Metodologías consultadas.

No	Autores	Fases y Actividades	Métodos Técnica y Herramientas
1	(Castro <i>et al.</i> , 2006)	1.- Diagnóstico situacional. -Factores internos y externos. 2.- Definición del negocio. -Visión. -Misión. -Filosofía. -Políticas. -Normas. -Valores. 3.- Estrategias. -Estrategias. 4.- Organización. -Ente coordinador. -Observatorio turístico. -Alcaldías. -Adecos. -Comunidades.	-FODA. -Diagrama causa efecto. -Análisis internos y externos. -Matriz de evaluación. -Diagrama de causa y efecto.

	<ul style="list-style-type: none"> -Asociaciones pequeños hoteles. -Pequeños hoteles. 5.- Operatividad del Modelo. -Experiencias. -Canales de comercialización. -Instrumentos de comunicación. -Quejas y sugerencias. -Creación y desarrollo de marca. -Recurso humano. -Tecnología. -Herramientas del modelo Cuadro de Mando Integral 6.- Control y Evaluación. -Evaluación y control. 	
2	<p>(Cazañas et al., 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Creación del equipo de trabajo. - Selección del Jefe y el personal. - Definir las funciones del equipo de trabajo. 2.- Identificación de las necesidades del cliente. -Determinar las características de calidad. -Identificar los procesos. 3.- Definición de la política y los objetivos de calidad. -Definir la política de calidad. -Analizar las propuestas emitidas y conformar la propuesta final. -Capacitar al personal. -Circular la propuesta. -Definir los objetivos de calidad. -Identificar que los objetivos de calidad estén acorde a los objetivos de la organización y la política de calidad. -Conformar, revisar y circular la propuesta. 4.- Definición de la estructura documental. -Analizar las normas de referencia. -Definir los documentos. -Diseñar procesos. -Confeccionar el Plan de elaboración. 5.- Formación Específica. -Realizar la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje. -Planificar conferencias, cursos, seminarios, entrenamientos. -Ejecutar plan de formación. -Evaluar formación. 6.- Elaboración de documentos. -Ejecutar acciones del Plan de elaboración. -Circular los documentos elaborados. -Revisar documentos. -Aprobar documentos. 7.- Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad -Aplicar los documentos del sistema. -Analizar datos derivados de los procesos definidos en el alcance del sistema. -Elaborar informes de resultado. 8.- Supervisión y Control -Realizar acciones durante el proceso de implantación. -Verificar los registros y documentos aprobados. -Comprobar los indicadores de los procesos

		<p>9.- Auditoría interna y Chequeo por la Alta Dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elaborar programa de auditoría. -Comunicar al auditado. -Elaborar plan de auditoría y conciliarlo con el auditado. -Informar las conformidades. -Elaborar el informe de auditoría. -Analizar el informe. -Tomar acciones para garantizar la mejora del Sistema. -Planificar los recursos. <p>10.- Mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Examinar los resultados de las actividades de supervisión y control. -Concretar las causas que provocan las no conformidades. -Plantear acciones correctivas y preventivas. -Acreditar las acciones tomadas. -Confrontar la eficacia de las acciones tomadas. -Plan de Mejora 	
3	(Viñachi, 2014).	<p>1.- Filosofía empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Visión. -Misión. -Objetivos. <p>2.- Diseño de la estructura funcional.</p> <p>3.- Identificación de los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificación de los cargos. -Descripción de funciones. <p>4.- Capacitación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención al cliente. -Inglés básico. <p>5.- Investigación de las relaciones con terceros</p> <ul style="list-style-type: none"> -Medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Método inductivo – deductivo. -Método analítico – sintético. -Encuesta. -Entrevista. -Matriz FODA. -Flujograma de los procesos. -Organigramas.
4	(Medina, 2015).	<p>1.- Evaluación de la empresa y desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Componentes del Modelo de Gestión. -Misión. -Visión. -Filosofía. -Políticas. <p>2.- Plan comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Logo tipo y slogan. <p>3.- Plan organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manual de funciones. <p>4.- Selección del personal.</p> <p>5.- Plan de capacitación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cronograma de capacitaciones. <p>6.- Plan de carrera.</p> <p>7.- Evaluación y desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instrumentos para evaluar el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> -Investigación de bibliográfica- -Investigación de campo. -Matriz FODA -Encuesta. -Entrevista. -Método inductivo – deductivo. -Método analítico – sintético. -Organigrama estructural propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Las reflexiones que se realizaron en el análisis de los métodos propuestos por los autores en el cuadro 3.1, fueron la base para la estructuración del modelo de gestión hotelera el destino Manta, ya que las metodologías están dirigidas a

optimizar la calidad de los procesos y del servicio de alojamiento en pequeños establecimientos. De igual manera los métodos analizados permiten mejorar el servicio hotelero y la experiencia de los clientes al mismo tiempo que integra correctamente los componentes que prestan los servicios en los centros hoteleros.

3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS

En el cuadro 3.1 se representan las principales metodologías con las respectivas fases y actividades tomadas en cuenta para la elaboración del modelo de gestión hotelera de la ciudad de Manta, estos criterios fueron agrupados en una tabla para realizar una valoración que permitió identificar y estructurar los criterios que más se adaptaron al proceso de investigación. Para la identificación de los criterios se consideraron los aspectos más repetitivos en las metodologías expuestas por los diferentes autores y elementos que se consideraron necesarios para la estructuración del modelo de gestión hotelera en cuestión.

Leyenda de criterios: La leyenda de criterios que se presenta a continuación, está conformada por nueve variables principales, enfocadas en el diseño de un modelo de gestión hotelera para la ciudad de Manta.

Cuadro 3.2. Tabla de criterios principales.

Literal	NOMBRE DEL CRITERIO
A	Caracterización de la situación actual.
B	Filosofía empresarial.
C	Diseño de la estructura funcional.
D	Operatividad del Modelo.
E	Descripción de la estructura documental.
F	Identificación de los procesos.
G	Investigación de las relaciones con terceros
H	Plan comercial
I	Evaluación y control

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla de criterios que se expone a continuación en la parte inferior, se evaluaron cada una de las etapas expuestas en el cuadro 3.2, ponderando su nivel de integración con el objetivo de establecer en qué modelo se integraban la mayor cantidad de criterios e identificar el más adaptable para la investigación. La leyenda a utilizarse será la asignación del número 1 si el autor considera ese criterio y en caso contrario se asignará un valor numérico de 0, permitiendo realizar una suma para conocer los aspectos más importantes para la estructuración del modelo de gestión hotelera para la ciudad de Manta, que se muestran en el cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Tabla de integración de criterios.

Autor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total
Castro et al. (2006)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6
Cazañas et al. (2011)	0	0	1	0	1	1	0	0	1	4
Viñachi (2014)	0	1	1	1	1	1	1	0	0	6
Medina (2015)	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la suma de los valores asignados a cada uno de los criterios expuestos se pudo identificar que las metodologías más relevantes para el proceso de investigación fueron los criterios de Castro et al., (2006), Viñachi (2014) y Medina (2015), estos aspectos fueron utilizados parcialmente en el proceso de investigación, ya que fueron adaptados para la estructuración del proceso metodológico acorde las necesidades del modelo de gestión hotelera de la ciudad de Manta. Los principales criterios tomados en cuenta para la estructuración del modelo de gestión hotelera para la ciudad de Manta son; el diagnóstico situacional y la etapa de operatividad de modelo propuesta por Castro *et al.*, (2006) para conocer el comportamiento del territorio, obtener posibles soluciones y brindar una correcta prestación del servicio de alojamiento, las etapas de filosofía empresarial, diseño de la estructura funcional, relaciones con tercero y la identificación de los procesos de Viñachi (2014) con el fin realizar

la proyección del modelo y conocer el nivel de funcionamiento y por último el criterio para el diseño de la estructura documental expuesto por Medina (2015).

3.3 CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN HOTELERA

Para la realización del modelo de gestión en los centros de alojamiento del destino Manta, se tomaron en cuenta diferentes etapas de los autores antes mencionados, ya que los procesos cuentan con características similares y adaptables a las necesidades de la presente indagación, aportando los lineamientos para el diseño metodológico necesario para lograr el objetivo final. En esta sección se propone el proceso metodológico que concuerda con las principales etapas, métodos, técnica y herramientas utilizadas por los diferentes autores para dar cumplimiento al proceso de indagación. El desarrollo está conformado básicamente por tres etapas y dieciocho actividades; una Fase de caracterización del estado actual de los establecimientos hoteleros, la descripción de los procesos de gestión y la definición de la estructura documental.

Los resultados obtenidos en el proceso de indagación permitieron identificar y verificar la posible estructura de las fases que componen un modelo de gestión que contribuya a la mejora del servicio de alojamiento en la localidad. Una vez realizado el análisis comparativo entre los diseños metodológicos de los autores encontrados, se puede llegar a la conclusión de integrar los procedimientos con el fin de lograr un proceso más sólido e integral para el modelo de gestión que fue desarrollado para los alojamientos en la zona.

El desarrollo metodológico del modelo de gestión hotelera en el destino Manta tiene como finalidad tributar a la mejora del servicio de alojamiento en los hoteles de cuatro y cinco estrellas del territorio. Se encuentra estructurado acorde al análisis de las metodologías encontradas en el proceso de indagación, a

continuación, en el cuadro 3.4 se presenta la estructura para lograr las diferentes fases y actividades de la investigación.

Cuadro 3.4. Metodología propuesta para el modelo de gestión en el destino Manta.

Tema	Etapas y Actividades	Métodos Técnica y Herramientas
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HOTELERO EN EL DESTINO MANTA	Etapa 1: Caracterización del estado actual de los establecimientos hoteleros. -Identificación del sector hotelero en estudio. -Selección de la tipología hotelera. -Identificación de colaboradores directos de la investigación. -Descripción general de los establecimientos hoteleros.	-Revisión de información bibliografía. -Visita de campo. -Entrevista al sector Hotelero. -Método DELPHI. -Ficha de caracterización. -Método analítico – sintético. -Método descriptivo.
	Etapa 2: Evaluación de los procesos de gestión en los centros de alojamiento. -Elaboración de una matriz DAFO. -Selección de las áreas claves. -Caracterización de los procesos de gestión. -Identificación de las necesidades de gestión.	-Visita de campo. -Entrevista a directivos. -Encuesta a los cargos estratégicos. -Método analítico – sintético. -Método inductivo – deductivo -Método descriptivo.
	Etapa 3: Definición de la estructura documental Descripción del Modelo de Gestión. -Introducción -Premisas o principios del sustento del modelo -Descripción general. Generalidades del Establecimiento. -Visión. -Misión. -Objetivos. Diseño de la estructura funcional. Identificación de los procesos. -Definición de cargos. -Descripción de funciones. Capacitación del personal. -Cronograma de capacitaciones. Investigación del desarrollo de la gestión.	-Revisión de información bibliografía. -Revisión de los datos de campo. -Método analítico – sintético. -Método inductivo-deductivo. -Método descriptivo. -Organigramas.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES DEL DESARROLLO METODOLÓGICO

Etapa 1. Caracterización del estado actual de los establecimientos hoteleros

Mediante una revisión bibliográfica y una visita de campo se inició la parte práctica de la investigación con el fin de identificar y seleccionar los tipos de establecimientos ubicados en el territorio, de igual manera se recolectó información mediante una entrevista dirigida al sector hotelero, ver anexo 3, lo que permitió conocer la realidad actual en la que se encuentra el servicio de alojamiento en general. Los métodos científicos que permitieron el procesamiento y estructuración de la información recolectada fueron los métodos: analítico - sintético y el método descriptivo los cuales ayudaron a la presentación de los resultados.

Para la siguiente actividad que es la identificación de los principales colaboradores en el proceso de investigación se realizó una Matriz DELPHI con el fin de identificar las personas que posean los conocimientos adecuados para contribuir al proceso de investigación referente a la gestión hotelera en los establecimientos del destino Manta, a continuación se detalla el proceso utilizado para conocer el número de personas a considerar en el transcurso de la indagación.

Esta actividad es de gran importancia previo a la realización de las siguientes fases del desarrollo metodológico, debido a que fue indispensable seleccionar las personas con conocimiento y experiencia en el tema, ya que se les aplicó varias herramientas para la recolección de información. El método Delphi es la herramienta que posibilitó dicha selección de profesionales preparados en el tema de estudio, basándose en un proceso que permite medir su grado de conocimiento, argumentación y nivel de competencia, para ello se inicia con la siguiente fórmula, la cual hizo posible determinar la cantidad de integrantes que debe tener el grupo de trabajo.

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} \quad (3.1)$$

Dónde:

- **M:** cantidad de personas necesarias
- **I²:** nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.
- **P:** porcentaje de error que como promedio se tolera en sus juicios.
- **K:** constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Después de aplicar la fórmula se debe medir su grado de conocimiento sobre el tema en estudio, para ello se consideró necesario utilizar el procedimiento de Alfonso (2016), el cual plantea una encuesta basada en dos preguntas. Ver anexo 4. Los resultados de esta herramienta se procesan utilizando la siguiente ecuación estadística y se describen en el cuadro 3.5.

$$K_{cj} = n * 0.1 \quad (3.2)$$

Donde:

- **K_{jc}**= Coeficiente de conocimiento o información del experto.
- **n**= Rango seleccionado por el experto.

Cuadro. 3.5. Coeficiente de conocimiento.

Candidatos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

K_{jc}=

Fuente. Alfonso 2016.

El grado de argumentación es un aspecto que se debe considerar para determinar si una persona es idónea en proporcionar información coherente al tema en estudio, para ello en la segunda pregunta planteada, el encuestado

selecciona su grado de fundamentación de acuerdo a seis fuentes de argumentación, tal como se muestra en la ecuación 3.3. Esta información se procesa utilizando la siguiente ecuación y una tabla patrón la cual se muestra en el cuadro 3.6.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^n n_i \quad (3.3)$$

Donde:

- K_{aj} = Coeficiente de argumentación del integrante
- n_i = Valor correspondiente a la fuente de argumentación (i: 1 hasta 10)

Cuadro. 3.6. Tabla patrón.

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de las fuentes en sus respuestas		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento del estado actual de la problemática	0.2	0.15	0.1
Experiencia personal en relación al tema	0.3	0.2	0.1
Participación en investigaciones teóricas y prácticas	0.2	0.15	0.1
Formación (capacitación y posgrado)	0.15	0.10	0.05
Conocimiento de la literatura especializada y/o publicaciones de autores nacionales y/o extranjeros	0.2	0.15	0.1
Intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente. Alfonso 2016.

Los resultados de la aplicación de la ecuación se sintetizan utilizando el cuadro 3.7, el mismo que detalla el coeficiente de argumentación de cada uno de los candidatos para el grupo de trabajo.

Cuadro. 3.7. Coeficiente de argumentación.

Candidatos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$K_{aj} =$									

Fuente. Alfonso 2016.

Obtenidos los resultados del coeficiente de conocimiento y argumentación se efectúa la determinación del nivel de competencia según la ecuación 3.4, para

ello se utiliza una ecuación y cuyo resultado se debe comparar utilizando una escala establecida, la cual se muestra en el cuadro 3.8.

$$K = 0.5 * (K_{jc} + K_{aj}) \quad (3.4)$$

Donde:

- K_{jc} = Coeficiente de conocimiento o información del experto.
- K_{aj} = Coeficiente de argumentación del integrante
- K = Coeficiente de Competencia del participante

Cuadro. 3.8. Escala para medir el coeficiente de competencia

Alto	Medio	Bajo
0,8<K<1,0	0,5<K<0,8	K<0,5

Fuente. Alfonso 2016.

Por último, los resultados obtenidos tras resolver la ecuación anterior permitieron determinar el coeficiente de competencia, estos datos fueron sintetizados utilizando el cuadro 3.9. en él se pudo establecer que lo más pertinente para el desarrollo de la investigación es trabajar con personas cuyo coeficiente esté entre medio y alto.

Cuadro. 3.9. Coeficiente de competencia.

Candidatos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
K									
Nivel									

Fuente. Alfonso 2016.

De igual manera se aplicó una ficha de caracterización dirigida a los hoteles, ver anexo 5, para conocer los procesos de gestión en general de los hoteles, los resultados obtenidos mediante la ficha permitirá establecer las principales particularidades de los establecimientos y las áreas que están involucradas en la gestión, ya que una vez identificadas se podrá analizar la relación que tiene con otros componentes, las necesidades que tiene y la función específica que

	F3														
	F4														
	F5														
Debilidades		O1	O2	O3	O4	O5	St	A1	A2	A3	A4	A5	St	T	
	D1														
	D2														
	D3														
	D4														
	D5														
Ponderación total															

Fuente. Elaboración propia.

Una vez realizada la matriz se podrá identificar las necesidades actuales del sector de alojamiento en general y a su vez proponer soluciones para los procesos de gestión que se realizan internamente, los resultados fueron tomados en cuenta para la elaboración del modelo de gestión el cual está dirigido a mejorar el servicio de alojamiento en el destino y los procesos de gestión que actualmente dificultan el servicio al turista en los diferentes centros de hospedaje.

Para la realización de la siguiente actividad que es la selección de áreas claves en común que tienen los establecimientos hoteleros para la gestión, se utilizó una matriz objetivo de análisis, el cual permitió conocer las áreas claves, las áreas de apoyo y las áreas estratégicas en los distintos hoteles de estudio, además mediante la utilización de la siguiente fórmula se logró conocer el nivel de relevancia dentro de la gestión y se procedió a realizar la clasificación de las diferentes áreas para el modelo de gestión hotelera.

Para poder realizar este análisis se consideró evaluar el grado de relación con la siguiente escala: Baja = 1 punto, Media = 5 puntos y Alta = 10 puntos, con estos datos se aplicó la ecuación 4.1 que se muestra a continuación.

$$P_n > IP_{med} * RC_{max} * ECP_{max} * \text{Número de áreas} \quad (3.5)$$

Donde:

IP_{med}: Valor medio del impacto en el proceso.

RC_{max}: Valor máximo de la repercusión en cliente.

ECP_{max}: Valor máximo del éxito a corto plazo.

Número de objetivos: 11 áreas de gestión.

Pn > 5*10*10*11

Pn > 5.500

Para la identificación de las necesidades de gestión y para la caracterización de los procesos de gestión, se aplicó una entrevista dirigida a los propietarios o representantes legales del establecimiento (ver anexo 5), y encuestas a los cargos estratégicos de cada departamento (ver anexo 6), con el fin de conocer en detalle los inconvenientes y las necesidades de gestión que hacen falta mejorar en el sector hotelero, estas herramientas fueron claves, para el desarrollo de la investigación y la determinación del modelo de gestión hotelera en cuestión, ya que está dirigida a los mandos altos de las organizaciones con el fin de conocer en realidad las problemáticas más frecuentes en sus operaciones diarias.

Una vez identificadas las principales necesidades de gestión en los diferentes hoteles, se procedió a utilizar el método AHP por sus siglas en inglés, Analytic Hierarchy Process o Proceso analítico jerárquico (Escrivá, 2015), el cual permitió conocer el nivel de importancia que tienen las diferentes necesidades de gestión en los diferentes establecimientos hoteleros, este procedimiento se basó en la comparación de cada una de las necesidades con las demás, mediante una valoración numérica del 1 al 10 de acuerdo a su nivel de importancia, una vez asignado el valor correspondiente, se realizó una sumatoria total, valor que se divide para cada uno de los valores asignados previamente, una vez completo este procedimiento, se realiza nuevamente una sumatoria y se divide para el total, los resultados que tengan mayor cantidad serán los de importancia principal para la gestión en el territorio.

Etapa 3. Definición de la estructura documental

Las actividades principales que se realizaron en esta fase, son la introducción al modelo, las premisas o los principios que sustenta el modelo, la descripción principal, las generalidades como; visión, misión y objetivos, el diseño de la

estructura funcional, la identificación de los procesos (descripción de cargos y funciones), el cronograma de capacitaciones para los empleados y los indicadores para la investigación del desarrollo de la gestión que se necesitan para fortalecer los diferentes servicios de alojamiento en los hoteles de la ciudad.

Estas actividades conforman y aportan al modelo de gestión hotelera con lineamientos importantes para realizar los diferentes procesos y actividades en las diferentes áreas, ya que se basó en las necesidades del sector hotelero y del territorio, por lo cual los procedimientos son adecuados para realizar y representar la interacción de todos los componentes de la propuesta, esto se logró mediante la revisión de información de campo previamente recolectada y los métodos científicos analítico – sintético, inductivo – deductivo y descriptivo.

El modelo de gestión hotelera está enfocado en mejorar el servicio de alojamiento en el territorio y se basó en un diagnóstico situacional y en la información documental y de campo recolectada en el proceso de investigación, lo que permitió alinear los componentes y soluciones para contribuir a la gestión de los centros de hospedaje de categoría cuatro y cinco estrellas de la ciudad. La identificación de los procesos y funciones se realizó mediante un análisis de la información recolectada en el proceso de investigación, la cual sirvió como fuente para el planteamiento de posibles estructuras organizativas que permitan mediante el modelo de gestión solucionar y apoyar el servicio de alojamiento en el destino.

Mediante la revisión bibliográfica referente al tema de indagación y la aplicación de los métodos científicos analítico – sintético y el método descriptivo, se logró dar cumplimiento a las etapas y fases del modelo de gestión para los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Manta, de igual manera se procedió a realizar una descripción de cada elemento que forma parte del modelo en cuestión ya que es importante aclarar cada una de las partes que conformaran la propuesta. Este proceso sistemático permitió alcanzar los resultados esperados y ayudo a estructurar las etapas del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en el destino Manta.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en cada una de las fases propuestas en el desarrollo metodológico de la investigación, fue posible mediante la aplicación de métodos, técnicas y herramientas de investigación científica, las cuales permitieron la recopilación y procesamiento de datos para lograr el Modelo de Gestión Hotelera, a continuación, se presentan los resultados logrados en el proceso.

4.1 ETAPA 1. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

4.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN ESTUDIO

La ciudad San Pablo de Manta fundada el 2 de marzo de 1534, se encuentra ubicada en la Costa Sur de la provincia de Manabí y está conformada por cinco parroquias urbanas (Los Esteros, Manta, San Mateo, Eloy Alfaro, Tarqui) y dos rurales (San Lorenzo, Santa Marianita), tiene una población de 248.473 habitantes en todo el cantón. Limita al norte y oeste con el Océano Pacífico, al sur con el cantón Montecristi y al este con el cantón Jaramijó. Debido a su gran importancia comercial la ciudad en la actualidad se ha convertido en uno de los principales centros para el desarrollo económico en donde el sector hotelero se destaca por ofrecer una de las mejores infraestructuras en el territorio costero de la provincia (Izurieta, *et al.* 2017).

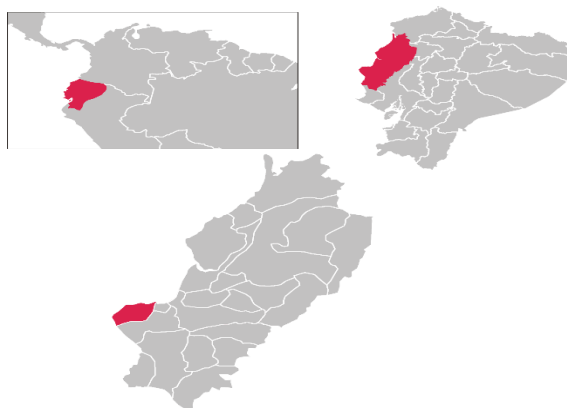


Gráfico 4.1. Mapa de ubicación geográfica de Manta.
Fuente: Internet.

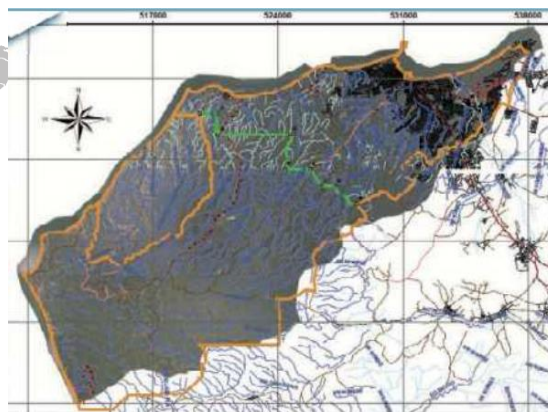


Gráfico 4.2. Límites territoriales de Manta.
Fuente: PDOT GAD Manta.

El proceso de investigación se enfocó principalmente en los establecimientos hoteleros con los mayores niveles de reconocimiento en operaciones de la ciudad de Manta, considerando la tipología del establecimiento, la categoría en la que se encuentra ubicado, la demanda de visitantes que reciben, el número de empleados que manejan y la predisposición de la organización para la ejecución del proceso, estos elementos permitieron establecer el sector hotelero del proceso de investigación. Otro aspecto importante, es que todos los hoteles que participaron debían estar afiliados a la Cámara de turismo del cantón Manta, ya que el propósito de la indagación es contribuir con los convenios institucionales que realiza la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López y la Cámara de Turismo en beneficio del sector turístico del territorio.

La experiencia de los profesionales de la carrera de turismo de la ESPAM MFL referente a los temas de gestión empresarial en establecimientos turísticos y sus conocimientos de estándares aplicados en los hoteles de Latino América y Europa, permitieron de igual forma alinear el sector hotelero considerado en el transcurso de la indagación, ya que los hoteles seleccionados debían tener una actividad hotelera relevante e interrumpida, altos niveles de operatividad en el servicio de alojamiento y una representatividad en el territorio para el sector turístico, estos aspectos a nivel general permitieron establecer el sector de interés para el proceso.

La gestión realizada en el territorio y en el proceso de investigación por la carrera de turismo de la ESPAM MFL en conjunto con la Cámara de Turismo del cantón Manta, permitió de igual manera establecer el grupo de establecimientos hoteleros que participaron en el desarrollo de la investigación. Estos hoteles se coordinaron de acuerdo a las necesidades y características de la administración para brindar la apertura necesaria en las diferentes áreas de intervención del proceso, el cual se enfocó directamente en la gestión que se realiza de manera cotidiana en los diferentes establecimientos hoteleros del territorio, ya que en la actualidad de manera general esta industria se encuentra en una etapa de reestructuración en cuanto a productos turísticos y el servicio de alojamiento.

4.1.2. SELECCIÓN DE LA TIPOLOGÍA HOTELERA

Para poder identificar el grupo de hoteles que formo parte del proceso de investigación, se aplicó una entrevista dirigida al presidente de la Cámara de turismo del cantón Manta (M Sc. Esteban Fiallo) ver anexo 3, la cual permitió la sociabilización de los temas de estudio con el representante del sector hotelero en el territorio, lograr la apertura en cada uno de los alojamientos seleccionados de forma aleatoria, determinar el tiempo de intervención en los establecimientos hoteleros, conocer la situación en general de los aspectos de gestión del sector en el territorio y comprobar si existen modelos de gestión que se apliquen en el territorio para la mejora del servicio de alojamiento.

A continuación, se muestra en el cuadro 4.1 los hoteles que participaron de manera voluntaria en el proceso de indagación y los cuales fueron establecidos previamente mediante acuerdos institucionales entre la ESPAM MFL y la Cámara de Turismo del cantón Manta.

Cuadro 4.1. Hoteles participantes en el proceso de investigación.

Hoteles de la ciudad de Manta			
Nombre del Establecimiento	Tipología	Categorización	Logo principal
Hotel Oro Verde	Hotel	★★★★★	
Hotel Poseidón	Hotel	★★★★★	
Hotel Balandra	Hotel	★★★★★	
Hotel Manta Host	Hotel	★★★★★	

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los aspectos importantes para la selección del sector hotelero en estudio, fue de igual manera la situación de los hoteles establecidos en la ciudad de Manta debido al fenómeno natural que destruyó gran parte la infraestructura del territorio el pasado 16 de abril del 2016, este hecho se consideró significativo para determinar el territorio de estudio, ya que es necesario conocer el estado actual del sector hotelero de manera general y establecer estrategias para solucionar los problemas que enfrenta el sector turístico del territorio en la actualidad.

Una vez seleccionados los establecimientos hoteleros, se procedió a determinar el tiempo límite para la aplicación de las herramientas metodológicas del proceso de investigación en cada uno de los objetos de estudio, esta acción se la realizó mediante la sociabilización de los temas con la Cámara de Turismo del cantón Manta, representante del sector hotelero en el territorio y los estudiantes del décimo semestre de la carrera de turismo de la ESPAM MFL, ejecutores del desarrollo de la investigación.

De acuerdo a las necesidades del proceso investigativo y de la disponibilidad de los establecimientos hoteleros para la aplicación de las herramientas metodológicas, se acordó que el acceso a los establecimientos hoteleros tendría un cronograma preestablecido mediante citas previas para lograr la recolección de información en las áreas de interés para la investigación, ya que los establecimientos manejan altos niveles de operatividad y no cuentan con espacios libres prolongados, por lo cual no se consideró establecer espacios de tiempo definidos para la aplicación de la cada una de las herramientas que forman parte del proceso, teniendo en cuenta esto se procedió con la visita a cada uno de los establecimientos hoteleros de manera individual, permitiendo coordinar las fechas exactas para la ejecución de las herramientas metodológicas de la investigación.

A continuación, en el cuadro 4.2. Se muestra el cronograma de aplicación de las herramientas metodológicas aplicadas en el proceso de investigación para el sector hotelero de estudio.

Cuadro 4.2. Cronograma de aplicación para las herramientas metodológicas.

Fecha	Lugar	Actividades realizadas en la aplicación de herramientas	Involucrados
05/06/2017	Hotel Poseidon	Socialización de los temas de estudio. Entrevista dirigida al representante del sector hotelero. Encuestas para la selección del grupo de trabajo.	Presidente de la Cámara de turismo del cantón Manta.
20/06/2017	Hotel Balandra	Entrevista al gerente general o propietario. Encuestas para la selección del grupo de trabajo.	Gerente general o propietario. Jefes de las principales áreas del hotel.
20/06/2017	Hotel Poseidón	Entrevista al gerente general o propietario. Encuestas para la selección del grupo de trabajo	Gerente general o propietario. Jefes de las principales áreas del hotel.
20/06/2017	Hotel Oro Verde	Entrevista al gerente general o propietario. Encuestas para la selección del grupo de trabajo	Gerente general o propietario. Jefes de las principales áreas del hotel.
21/06/2017	Hotel Balandra	Aplicación de encuesta a los jefes de área del establecimiento. Elaboración de la ficha de caracterización de los hoteles. Entrevistas a los jefes departamentales con mayor conocimiento en la gestión.	Jefes de las principales áreas del hotel.
22/06/2017	Hotel Mantahost	Entrevista al gerente general o propietario. Encuestas para la selección del grupo de trabajo.	Gerente general o propietario. Jefes de las principales áreas del hotel.
23/06/2017	Hotel Poseidon	Aplicación de encuesta a los jefes de área del establecimiento. Elaboración de la ficha de caracterización de los hoteles. Entrevistas a los jefes departamentales con mayor conocimiento en la gestión.	Jefes de las principales áreas del hotel.
27/06/2017	Hotel Mantahost	Aplicación de encuesta a los jefes de área del establecimiento. Elaboración de la ficha de caracterización de los hoteles. Entrevistas a los jefes departamentales con mayor conocimiento en la gestión.	Jefes de las principales áreas del hotel.
04/07/2017	Hotel Oro Verde	Aplicación de encuesta a los jefes de área del establecimiento. Elaboración de la ficha de caracterización de los hoteles. Entrevistas a los jefes departamentales con mayor conocimiento en la gestión.	Jefes de las principales áreas del hotel.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el cronograma presentado anteriormente, se procedió a ejecutar cada una de las herramientas metodológicas del proceso de investigación, esta actividad permitió lograr la optimización del tiempo de intervención en cada uno de los establecimientos hoteleros sin interferir demasiado en las actividades que realiza diariamente el personal, lo que admitió la obtención de información necesaria para el desarrollo de la indagación.

4.1.3 IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Debido a las necesidades del proceso de investigación, se realizó una selección de profesionales en el ámbito de la gestión hotelera mediante el método Delphi citado por Alfonso (2016), el cual fue descrito en el desarrollo metodológico. Este instrumento tiene el fin de identificar el número de personas necesarias para garantizar la confiabilidad y coherencia de los datos obtenidos en el proceso, de igual manera se logró determinar el nivel de competencia que tiene cada uno de los integrantes del grupo de trabajo, los cuales brindaron la información de acuerdo a su experiencia y conocimiento científico.

Como primer aspecto para la selección de profesionales se tomó en cuenta la fórmula estadística 3.1, a la cual se le asignó los siguientes valores: el nivel de confianza fue del 99%, el margen de error aplicado representa el 1%, el nivel de precisión de $\pm 10\%$ y un estimado (K) igual a 6,6564, mediante esta fórmula se pudo establecer la cantidad de profesionales necesarios para validar la información. Para la aplicación del método DELPHI, se consideraron inicialmente nueve profesionales que ejecutan funciones de propietarios, gerentes, administradores o jefes de área en los diferentes hoteles de estudio, ya que son las personas indicadas para brindar información relevante sobre los procesos de gestión que se realizan diariamente en los establecimientos. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta (ver anexo 4) permitió identificar el grado de conocimiento, argumentación y competencia que poseen los profesionales acerca de los modelos de gestión hotelera y del servicio de alojamiento.

A partir de la información recolectada se procedió a calcular los datos marcados por los candidatos potenciales para el desarrollo de la investigación, esta actividad contribuyó a determinar el grupo de profesionales para obtener datos confiables en el proceso de indagación, a continuación, en el cuadro 4.3. se presentan los principales aspectos considerados para la selección de las personas que formaron parte del grupo de trabajo.

Cuadro 4.3. Coeficiente de conocimiento de los expertos.

Candidatos	V.C.C.	Coeficiente de conocimiento	Coeficiente de argumentación	Coeficiente de competencia	
Candidato 1: Ing. Paúl Andrade	10	1	1	1	Alto
Candidato 2: Lcda. Mónica Mera	8	0.8	0.95	0.88	Alto
Candidato 3: Ing. Esteban Fiallo	9	0.9	1	0.95	Alto
Candidato 4: Ing. Julia Pinargote	9	0.9	0.9	0.9	Alto
Candidato 5: Msg. Kay Marquardt	10	1	1	1	Alto
Candidato 6: Ing. Raúl Cedeño	9	0.9	1	0.95	Alto
Candidato 7: Lcda. Jennifer Paz	7	0.7	0.85	0.78	Medio
Candidato 8: Ing. Gonzalo Mejía	9	0.9	0.95	0.93	Alto
Candidato 9: Ing. Ana María D.	9	0.9	0.9	0.93	Alto

Fuente: Elaboración propia.

El segundo aspecto de la interrogante formulada al grupo de trabajo permitió determinar el grado de argumentación acorde a las diferentes fuentes de información presentadas en la encuesta, para ello cada candidato marcó en una escala de alto, medio y bajo, el nivel de coeficiente que posee sobre el tema, gracias a los datos obtenidos se procedió a realizar el cálculo respectivo de cada participante y los valores predeterminados en la tabla patrón.

Una vez determinado los valores de coeficiente de conocimiento (K_{jc}) y argumentación (K_{aj}), se procedió a calcular el coeficiente de competencia (k), el mismo que constituyó el paso final para la determinación de los siete miembros que integraron el equipo de trabajo, el valor resultante fue comparado con una escala preestablecida, logrando de esta manera determinar si el nivel de competencia de cada candidato potencial era alto, medio o bajo.

Al finalizar esta actividad se pudo establecer el grupo de trabajo mediante una selección de profesionales fundamentada en un proceso científico, el cual ayudó a comprender si el tema de gestión hotelera dentro de la hostelería es considerado importante para los propietarios o personal administrativos que tengan poder de decisión sobre este factor, ya que los niveles de coeficiente de conocimiento y argumentación evidencian la responsabilidad por mantenerse al día en los temas referentes al estudio.

Para el desarrollo de esta investigación fueron seleccionados siete candidatos con puntajes más altos y cuyos niveles de coeficiente de competencia estuvieron entre alto y medio, puesto que su experiencia, conocimiento y fuentes de argumentación les han permitido obtener un dominio sobre la temática de recursos humanos, la cual es el eje central de este trabajo. A continuación, se muestra el cuadro 4.4 con los nombres de los profesionales que conforman este grupo.

Cuadro. 4.4. Nómina del grupo de trabajo seleccionado.

Nombre y apellido	Cargo laboral	Años de experiencia	Síntesis
Ing. Paúl Andrade	Gerente general	18 años	Es el actual propietario del hotel Balandra y realiza las funciones de gerente general dentro del mismo, ya que posee conocimientos de gestión en el sector de alojamiento.
Ing. Esteban Fiallo	Gerente general	15 años.	En la actualidad realiza las funciones de gerente general y propietario del hotel Poseidón y al mismo tiempo es el presidente de la Cámara de turismo del cantón Manta.
Ing. Julia Pinargote	Jefa de talento humano	20 años	Cumple en la actualidad con las funciones de jefa de talento humano del hotel Mantahost, además tiene la preparación necesaria para la gestión de toda el área a su cargo
Mg. Kay Marquardt	Gerente general	3 años.	Es el actual propietario del hotel Mantahost, y realiza las funciones de gerente general dentro del mismo, ya que posee conocimientos de gestión en el sector de alojamiento.
Ing. Raúl Cedeño	Contralor	12 años	Cumple en la actualidad con las funciones de contralor en el hotel Oro Verde, además tiene la preparación necesaria para la gestión de toda el área a su cargo
Ing. Gonzalo Mejía	Jefe de ventas	5 años.	Cumple en la actualidad con las funciones de jefe de ventas del hotel Poseidón, además es el vicepresidente de la Cámara de turismo tiene la preparación necesaria para la gestión de toda el área a su cargo
Ing. Ana María Delgado	Directora de operaciones	8 años.	Cumple en la actualidad con las funciones de Directora de operaciones del hotel Oro Verde, además tiene la preparación necesaria para la gestión de toda el área a su cargo

Fuente. Elaboración propia.

Los siete profesionales seleccionados que forman parte del grupo de trabajo, fueron identificados mediante la aplicación de la matriz DELPHI, la cual permitió obtener datos específicos y confiables referentes a los establecimientos hoteleros, ya que la metodología garantiza el proceso de investigación mediante la validación de personas con amplia experiencia en el tema, de igual forma esta

herramienta contribuyo al proceso colaborando con importantes datos otorgados por el grupo de trabajo logrando así cumplir diferentes necesidades de la investigación.

Una vez identificado el grupo de trabajo para el desarrollo de la investigación, se dio paso a la siguiente actividad del desarrollo metodológico la cual con sitio en una ficha de caracterización enfocada en los aspectos más relevantes de los establecimientos hoteleros del territorio con el fin de conocer sus características y procedimientos generales para la gestión de las diferentes áreas y actividades del mismo.

4.1.4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Como última actividad dentro de la primera etapa del proceso de indagación, se procedió a realizarla una descripción en general de los cuatro establecimientos hoteleros en estudio, con el fin de conocer las realidades actuales acerca de los procesos o modelos de gestión que se utilizan en los diferentes establecimientos, para cumplir esta actividad se aplicó una ficha de caracterización orientada en la información básica del hotel, la parte de instalaciones, servicios, organización, tarifas, mercado y la manera de organización que se aplica para poder llevar a cabo todas las operaciones del hotel.

Las fichas de caracterización fueron analizadas para establecer las características en común que presentan los hoteles en los procesos de gestión que realizan diariamente, con el fin de conocer cómo se llevan a cabo las operaciones y la toma de decisiones por parte de los establecimientos, esto permitió identificar los principales aspectos que componen la gestión en los hoteles para poder funcionar correctamente, los resultados de la ficha se presentan de manera individual para identificar las características principales y a partir de estos datos se realizó un análisis general referente a los mecanismos de gestión que se utilizan los hoteles del territorio para brindar el servicio de alojamiento.

En la parte inferior se puede observar las principales características de los establecimientos hoteleros, los datos se obtuvieron mediante la ficha de caracterización aplicada en el proceso e investigación, estos datos obtenidos permitieron realizar una descripción general de los aspectos principales que componen los hoteles en estudio, con el fin de identificar la situación actual de los procesos de gestión hotelera que se realizan actualmente en el territorio por parte de los centros de alojamiento. A continuación, en el cuadro 4.5 se presentan las características principales que componen los hoteles en estudio.

Cuadro. 4.5. Principales características de los establecimientos hoteleros.

hotel	Generalidades	Distribución física Instalaciones y servicios	Tarifas y Mercado	Organización del establecimiento
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 (ver anexo 8), 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 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, etc., cuenta con instalaciones adecuadas basadas 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 (ver anexo 9), 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 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 (ver anexo 10), 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.
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 mediante internet, teléfono, correo y diferentes redes sociales.	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, salones de eventos, áreas recreativas entre otras.	Los precios varían en función de la temporada y tipo de habitación solicitada por el huésped (ver anexo 12), 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. Dpto. de alimentos y bebidas. Dpto. de seguridad. Dpto. de áreas públicas.

Fuente. Elaboración propia.

Mediante la aplicación de la ficha técnica de caracterización dirigida a los establecimientos hoteleros, se pudo determinar en el aspecto de generalidades que los hoteles del sector poseen características distintas debido a los años de servicios, número de empleados, instalaciones y los servicios, ya que los componentes que integran los hoteles están de acuerdo a sus necesidades lo que incide directamente en el desarrollo de todo el alojamiento. De igual manera se pudo evidenciar también elementos similares entre los diferentes establecimientos, en el caso de tres hoteles el gerente general es el propietario, además los hoteles tienen certificaciones que garantizan la calidad de los productos y servicios que brindan en el territorio, lo que permite desarrollar una actividad de alojamiento turístico de alto nivel en cada uno de los hoteles del sector.

De igual manera permitió conocer la situación actual de varios aspectos del establecimiento de manera independiente, lo que corresponde a distribución física, instalaciones y servicios dentro de los hoteles varía de acuerdo a la categoría del hotel, las necesidades de los clientes y las cualidades únicas que diferencia a cada establecimiento, pero a pesar de esto se puede evidenciar que los centros de hospedaje presentan en común una infraestructura de lujo, calidad en todos los productos que ofertan y un alto nivel en el servicio que brindan, además todos los hoteles se basan en el reglamento general de alojamiento del país, lo que permite orientar el tipo de operaciones que realizan en el territorio. Teniendo en cuenta estos aspectos se puede mencionar que entre los hoteles existen características similares en cuanto a la gestión de áreas, instalaciones y servicios que manejan diariamente en los diferentes establecimientos hoteleros.

Los aspectos como promoción, tarifas y ofertas varían de acuerdo a la temporada del año y al establecimiento hotelero, ya que los procesos de gestión, operación y servicio son diferentes en cada hotel y acorde a las necesidades de los clientes, que en su gran mayoría son personas que se hospedan por motivos empresariales, convirtiendo a la ciudad en un destino corporativo para la realización de diferentes negocios, los cuales se llevan a cabo en la mayoría de

los establecimientos hoteleros en estudio, debido a las facilidades y estándares de alto nivel que maneja en sector hotelero en el territorio.

En cuanto a la organización de los establecimientos se pudo evidenciar que en general los hoteles se encuentran divididos en departamentos o áreas específicas para lograr un correcto funcionamiento, esto se debe a la cantidad de actividades que se deben realizar para operar todos los espacios correctamente, mediante esta actividad se pudo identificar de igual manera los principales aspectos que se tomaron en cuenta para mejorar la gestión en los diferentes hoteles, ya que se pudo conocer las áreas en común y las diferencias entre la estructura organizativa de los establecimientos, lo que permite establecer una correlación para determinar las diferentes áreas que se consideran para lograr un correcto servicio de alojamiento en el territorio.

De manera general todos los hoteles se manejan por departamentos, los cuales son los encargados de coordinar y planificar entre sí, las diferentes actividades y estrategias para ciertas temporadas de trabajo establecidas, además todas estas decisiones son evaluadas y puestas a orden de los gerentes o propietarios para ser aprobadas y aplicadas en los diferentes espacios de tiempo que se hayan determinado en la gestión. De igual forma se puede evidenciar que los establecimientos hoteleros utilizan sistemas de software y mecanismos manuales para el desarrollo de las actividades que se realizan diariamente en los hoteles, lo que permite obtener información válida e importante de los clientes para la toma de futuras decisiones y estrategias de desarrollo para los diferentes hoteles del territorio.

Es importante mencionar que la ficha de caracterización aplicada permitió entender la situación actual que maneja individualmente cada hotel, ya que era necesario realizar una descripción general del sector en estudio para poder establecer un modelo de gestión hotelera en común para los cuatro establecimientos, al conocer sus cualidades y características organizativas se pudo establecer los lineamientos básicos que se deben tener en cuenta para poder lograr el correcto funcionamiento de un centro de alojamiento de alto nivel,

además permitió identificar las áreas más importantes para la gestión hotelera en el sector hotelero del territorio.

4.2. ETAPA 2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO DE ESTUDIO

Una vez realizada la caracterización del sector hotelero en estudio, la segunda etapa inició con una evaluación de los procesos de gestión mediante una visita de campo en el territorio, con el fin de conocer la realidad del sector y generar un análisis interno de fortalezas y debilidades y análisis externo de oportunidades y amenazas. De lo anterior se establece el punto base o de referencia para el diseño de una propuesta de mejora en la gestión de los establecimientos hoteleros en estudio. A continuación, en el cuadro 4.6 se exponen los principales aspectos registrados en la etapa.

Cuadro. 4.6. Matriz DAFO de los establecimientos hoteleros.

Aspectos internos		Aspectos externos	
		Debilidades	Amenazas
Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> -Escasa profesionalidad, formación y experiencia de los empleados operativos. -Individualismo en las actuaciones de gestión por parte de los hoteles -Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos. -Elevados costos del servicio de alojamiento para el territorio. -Inexistencia herramientas de gestión para manejar ciertas áreas. -Falta de procesos de gestión para el servicio de alojamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad en los precios del mercado turístico del territorio. -Madurez del producto tradicional de sol y playa en la localidad. -Nuevos competidores informales que ofrecen servicios de alojamiento. -Presencia de contaminación ambiental en el aire debido a la industria pesquera. -Marcada estacionalidad de la demanda en los diferentes hoteles. -Descoordinación entre el sector público y privado para la gestión del territorio. 	
		Fortalezas	Oportunidades
Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> -Utilización de nuevas tecnologías en los hoteles (software, internet, App, etc.). -Presencia de recursos turísticos cercanos en el territorio. -Emplazamiento de las empresas hoteleras en la ciudad. -Importante concentración de ofertas en los hoteles de lujo. -Servicios con nuevas y modernas instalaciones en los hoteles -Plantilla administrativa preparada y profesional para la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buena infraestructura y servicios de apoyo para el desarrollo de la actividad hotelera. -Excelente ubicación geográfica de la ciudad para la operación hotelera. -Existencia de recursos Patrimoniales, históricos, artísticos, culturales y gastronómicos en la localidad. -Incremento de la actividad turística a nivel nacional y una nueva tipología de clientes. -Potencial mercado para el aprovechamiento de los servicios complementarios para la actividad turística. -Mejoramiento de las carreteras principales que conectan al territorio. 	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la identificación de los aspectos internos y externos en general del sector hotelero del territorio, se procedió a evaluar los datos obtenidos en el cuadro 4.7 que se muestran a continuación.

Cuadro 4.7. Matriz DAFO del sector hotelero en estudio.

Ponderación		Análisis externo																
5 = Fuerte impacto 4 = De mediano a fuerte 3 = Mediano impacto. 2 = Poco impacto. 1 = Mínimo impacto.		Oportunidades								Amenazas								
		Buena infraestructura de los servicios de apoyo para el desarrollo de la actividad hotelera.								Inestabilidad en los precios del mercado turístico del territorio.								
		Excelente ubicación geográfica de la ciudad para la operación hotelera.								Madurez del producto tradicional de sol y playa en la localidad.								
		Existencia de recursos patrimoniales, históricos, artísticos, culturales y gastronómicos en la localidad.								Nuevos competidores informales que ofrecen servicios de alojamiento.								
		Incremento de la actividad turística a nivel nacional y una nueva tipología de clientes.								Presencia de contaminación ambiental en el aire debido a la industria pesquera.								
		Potencial mercado para el aprovechamiento de los servicios complementarios para la actividad turística.								Marcada estacionalidad de la demanda en los diferentes hoteles.								
		Mejoramiento de las carreteras principales que conectan al territorio.								Descoordinación entre el sector público y privado para la gestión del territorio.								
Análisis interno	Fortalezas		O1	O2	O3	O4	O5	O6	St	A1	A2	A3	A4	A5	A6	St	T	
	Utilización de nuevas tecnologías en los hoteles (software, internet).		F1	5	3	3	4	4	3	22	3	3	3	2	3	3	17	39
	Presencia de recursos turísticos cercanos en el territorio.		F2	4	5	4	5	4	4	26	3	2	2	4	4	4	19	45
	Emplazamiento de las empresas hoteleras en la ciudad.		F3	4	4	4	4	3	3	22	3	3	3	3	3	2	17	39
	Importante concentración de ofertas en los hoteles de lujo.		F4	5	3	3	5	3	4	23	4	4	3	4	3	5	23	46
	Servicios con nuevas y modernas instalaciones en los hoteles.		F5	5	3	4	4	4	3	23	4	4	3	3	3	3	20	43
	Plantilla administrativa preparada y profesional para la gestión.		F6	5	4	5	5	4	4	27	3	4	4	4	2	4	21	48
	Ponderación total			28	22	23	27	22	21	143	20	20	18	20	18	21	117	260
	Debilidades		D1	D2	D3	D4	D5	D6	St	A1	A2	A3	A4	A5	A6	St	T	
	Escasa formación y experiencia de los empleados operativos.		D1	2	3	4	3	3	3	18	3	2	3	3	3	2	16	34
	Individualismo en las actuaciones de gestión por parte de los hoteles		D2	3	3	3	4	4	4	20	3	3	2	4	4	4	20	40
	Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y O.		D3	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	3	4	3	21	41
	Elevados costos del servicio de alojamiento para el territorio.		D4	3	2	3	4	3	2	17	2	3	3	2	3	4	17	34
Insuficientes herramientas de gestión para manejar ciertas áreas.		D5	3	3	4	3	3	4	20	2	3	4	2	3	4	18	38	
Falta de procesos de gestión para el servicio de alojamiento.		D6	3	4	3	4	4	4	22	3	4	3	2	4	5	21	43	
Ponderación total			17	19	20	21	20	20	117	17	19	18	16	21	22	113	230	
Total			45	41	43	48	42	41	260	37	39	36	36	39	43	230	490	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES INTERNOS DE LA MATRIZ DAFO

Fortaleza principal: Mediante la matriz DAFO, se pudo determinar que la fortaleza principal del sector hotelero de la ciudad de Manta, es contar con una plantilla administrativa preparada y profesional en el área de gestión, capaz de tomar decisiones y formular estrategias necesarias para el funcionamiento de las diferentes actividades de los hoteles del territorio, de igual forma es importante mencionar que la gestión de los establecimientos se basa también en la experiencia de los propietarios y gerentes generales de los mismos.

Debilidad principal: De igual manera se pudo determinar que la principal debilidad de los hoteles del territorio, es la falta de procesos de gestión para el servicio de alojamiento que se realiza diariamente, ya que a pesar de tener procesos establecidos para ciertas actividades aún no están completos todos los métodos necesarios para la gestión, lo que demanda en la actualidad un nivel más alto de preparación para facilitar los procesos del personal operativo.

4.2.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA MATRIZ DAFO

Oportunidad principal: Mediante la matriz DAFO se pudo determinar que la principal oportunidad de los hoteles del territorio, es el incremento de la actividad turística a nivel nacional y una nueva tipología de clientes, lo que está generando un aumento en los servicios de alojamiento y una constante actividad turística a favor del desarrollo del sector hotelero del territorio.

Amenaza principal: De igual manera se determinó que la principal amenaza que enfrentan los establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta, es la descoordinación que existe entre el sector público y privado para la gestión del territorio en general, lo que produce un desarrollo desorganizado de la actividad hotelera en el territorio.

Problema general del sector hotelero del territorio

Si el sector hotelero de la ciudad de Manta no establece una medida para superar la descoordinación que existe entre el sector público y privado y la falta de procesos de gestión para el servicio de alojamiento, ni potenciando su principal fortaleza que es, contar con una plantilla administrativa preparada y profesional en el área de gestión podrá aprovechar el incremento de la actividad turística a nivel nacional y la nueva tipología de clientes en el territorio.

Solución estratégica general para el sector hotelero del territorio

Si el sector hotelero de la ciudad de Manta soluciona su debilidad principal que es, la falta de procesos de gestión para el servicio de alojamiento y potencia su mayor fortaleza que es contar con una plantilla administrativa preparada y profesional en el área de gestión, podrá aprovechar su oportunidad principal que es el incremento de la actividad turística a nivel nacional y la nueva tipología de clientes en el territorio, disminuyendo de esta manera los efectos que provoca la amenaza mayor que es la descoordinación que existe entre el sector público y privado en la localidad.

Mediante el análisis anterior se pudo determinar la situación general que presentan los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta, además se pudo conocer la principal debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad del sector mediante la ponderación en la matriz DAFO y el análisis realizado a los datos obtenidos en el proceso de investigación, además permitió establecer la solución general para la situación actual del sector mediante el análisis de los factores internos y externos de los diferentes establecimientos hoteleros en estudio. Una vez realizada la matriz se procedió a conocer las diferentes áreas que conforman los distintos centros de alojamiento, ya que fue indispensable en el desarrollo de la investigación, la selección de áreas para la estructuración del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta.

4.2.3 SELECCIÓN DE LAS ÁREAS CLAVES

Dentro del proceso de investigación fue necesario determinar las principales áreas del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta, esta actividad se la pudo realizar mediante la comparación de los diferentes elementos que intervienen en los procesos de gestión en los establecimientos hoteleros, ya que mediante el análisis de la organización estructural que manejan los hoteles para realizar las operaciones en el territorio, fue posible establecer los distintos componentes que conforman la gestión y una lista con las áreas en común de los hoteles de estudio.

Una vez establecidas las áreas en común que tienen los establecimientos hoteleros de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, se procedió a identificar la áreas claves para el modelo de gestión hotelera dirigido al servicio de alojamiento en el territorio, para lograr los resultados se procedió a realizar un análisis mediante la matriz objetivo, la cual mide el nivel de relevancia que tiene cada área dentro de los procesos de gestión que se realizan cotidianamente en los hoteles, mediante este camino se pudo determinar cuáles son las áreas claves, las áreas de apoyo y las áreas estratégicas en los distintos hoteles en estudio, además aportó con lineamientos para la estructuración del organigrama del modelo de gestión hotelera para la ciudad de Manta.

Como última actividad se procedió a realizar la clasificación de las diferentes áreas para el modelo de gestión hotelera, en este paso se establecieron las áreas estratégicas, las áreas de apoyo y las áreas claves, las cuales agrupan a los diferentes departamentos que intervienen en los procesos de gestión que se realizan normalmente en los hoteles del territorio, esto permitió jerarquizar y conocer la función general de las áreas y enfocar el modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la localidad.

A continuación, en la parte inferior se expone el cuadro 4.8 las áreas en común de los distintos hoteles, seguido del proceso de la matriz objetivo y la clasificación de las áreas claves.

Cuadro 4.8. Selección de áreas claves de gestión de los establecimientos hoteleros en estudio.

Hotel	Organización del establecimiento	Áreas de gestión en común	Áreas claves del modelo
Hotel Oro Verde	Gerencia.	Gerencia.	Gerencia.
	Dpto. Finanzas.	Dpto. Finanzas.	Dpto. Finanzas.
	Dpto. Contraloría.	Dpto. Contraloría.	Dpto. Contraloría.
	Dpto. Operaciones.	Dpto. Comercial / Ventas /	Dpto. Comercial /
	Dpto. Comercial / Ventas / Relaciones Públicas.	Relaciones Públicas.	Ventas / Relaciones Públicas.
	Dpto. Recursos Humanos.	Dpto. Recursos Humanos.	Dpto. Recursos Humanos.
	Dpto. Habitaciones.	Dpto. Alimentos y Bebidas.	Dpto. Ama de Llaves.
	Dpto. Alimentos y Bebidas.	Dpto. Recepción.	Dpto. Alimentos y Bebidas.
	Dpto. Recepción.	Dpto. Seguridad.	Dpto. Recepción.
	Dpto. Seguridad.	Dpto. Mantenimiento	Dpto. Seguridad.
Hotel Poseidón	Dpto. Mantenimiento.		Dpto. Seguridad.
	Gerencia.	Gerencia.	Dpto. Sistemas.
	Dpto. Finanzas.	Dpto. Finanzas.	Dpto. Mantenimiento
	Dpto. Ventas y Eventos.	Dpto. Contraloría.	
	Dpto. Contraloría.	Dpto. Ventas y Eventos.	
	Dpto. Ama de Llaves.	Dpto. Ama de Llaves.	
	Dpto. Recepción.	Dpto. Recepción.	
	Dpto. Alimentos y Bebidas.	Dpto. Alimentos y Bebidas	
	Dpto. Sistemas.	Dpto. Seguridad Integral.	
	Dpto. Seguridad Integral.	Dpto. Sistemas.	
Hotel Balandra	Dpto. Compras y Bodegas.		
	Gerencia.	Gerencia.	
	Dpto. Contraloría	Dpto. Contabilidad	
	Dpto. Comercial /Ventas.	Dpto. Contraloría	
	Dpto. Contabilidad.	Dpto. Comercial /Ventas	
	Dpto. Talento Humano.	Dpto. Talento Humano.	
	Dpto. Sistemas.	Dpto. Ama de Llaves.	
	Dpto. Ama de Llaves.	Dpto. Recepción.	
	Dpto. Recepción.	Dpto. Mantenimiento.	
	Dpto. Alimentos y Bebidas.	Dpto. Seguridad.	
Hotel Manta Host	Dpto. Lavandería.	Dpto. Sistemas.	
	Dpto. Mantenimiento.		
	Dpto. Seguridad.		
	Gerencia.	Gerencia.	
	Dpto. Finanzas.	Dpto. Finanzas.	
	Dpto. Comercial y Ventas.	Dpto. Comercial y Ventas	
	Dpto. Marketing.	Dpto. Recursos Humanos.	
	Dpto. Recursos Humanos.	Dpto. Ama de Llaves.	
Dpto. Ama De Llaves.	Dpto. Recepción.		
Dpto. Recepción.	Dpto. Alimentos y Bebidas.		
Dpto. Alimentos y Bebidas.	Dpto. Seguridad.		
Dpto. Seguridad.			

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la comparación entre las diferentes estructuras organizacionales de los hoteles para identificar las áreas adecuadas para establecer el modelo de gestión hotelera para el territorio, se procedió a determinar las áreas con mayor relevancia dentro de la propuesta, esto se realizó mediante la aplicación de una matriz objetiva en la cual se relacionan los criterios

de los expertos, la repercusión en los clientes y procesos, y se complementa con la capacidad de éxito a corto plazo, esta herramienta permitió relacionar el nivel de importancia de las once áreas en común que tiene los hoteles.

Conociendo los diferentes elementos en la matriz objetiva se procedió a realizar la evaluación mediante la ecuación predeterminada en el diseño metodológico, la cual permitió elegir las áreas con mayor relevancia en los procesos de gestión hotelera, esto se logró mediante la valoración de los datos obtenidos en el proceso de selección de áreas claves, tomando en cuenta que los elementos que sobrepasan los 5.500 puntos son de relevancia principal para el desarrollo de la propuesta y las menores a esta cantidad son de relevancia normal, esto se lo realizó con el objetivo de jerarquizar y clasificar en nivel de intervención de cada área en los distintos procesos de gestión en los hoteles de estudio, además permitió conocer en qué áreas se concentra la mayor responsabilidad de los procesos de gestión, ya que de estas depende el correcta operación de las demás áreas o departamentos de los centros de alojamiento.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos se procede a establecer los distintos niveles de relevancia que tiene cada área de gestión en los diferentes establecimientos hoteleros, ya que, de acuerdo a los puntos obtenidos en cada aspecto se procedió a clasificar las áreas de gestión clave para la propuesta del modelo y para los procesos de operación diaria en los hoteles del territorio. A continuación, en el cuadro 4.9 se representan las áreas con mayor nivel de relevancia para realizar los procesos de gestión diaria en los hoteles de la ciudad de Manta.

Cuadro 4.9. Matriz de selección de importancia de criterios de las áreas de los hoteles de estudio.

N	Áreas de gestión	1	2	3	4	5	6	7	Im.	R.C.	Ecp.	Total	Selección
1	Gerencia	10	10	10	10	5	10	10	65	5	10	3250	Relevancia normal
2	Dpto. Finanzas	5	10	5	5	10	5	10	50	5	5	1250	Relevancia normal
3	Dpto. Contraloría	5	5	10	10	5	10	1	46	1	5	230	Relevancia normal
4	Dpto. Comercial y Ventas	10	10	10	5	10	10	5	60	10	10	6000	Relevancia principal
5	Dpto. Recursos Humanos	10	5	10	5	10	10	5	55	5	10	2750	Relevancia normal
6	Dpto. Ama de Llaves	10	5	5	10	10	10	10	60	10	10	6000	Relevancia principal
7	Dpto. Alimentos y Bebidas	10	5	10	10	10	10	5	60	10	10	6000	Relevancia principal
8	Dpto. Recepción	10	10	5	10	10	5	5	55	10	10	5500	Relevancia principal
9	Dpto. Seguridad	10	10	5	5	10	5	5	50	5	5	1250	Relevancia normal
10	Dpto. Sistemas	5	10	5	5	10	5	10	50	5	10	2500	Relevancia normal
11	Dpto. Mantenimiento	10	5	10	5	10	5	10	55	5	5	1250	Relevancia normal

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificado el nivel de relevancia de cada elemento se procedió a realizar la clasificación de las distintas áreas de gestión de los establecimientos hoteleros, para lo cual se tuvo en cuenta las características generales del área, las funciones que realizan y el nivel de relación con otras áreas para lograr la operación diaria, estos indicadores permitieron agrupar las diferentes áreas en tres grupos principales para una mejor interpretación, las áreas estratégicas, las áreas clave y las áreas de apoyo, a continuación, se muestra en el cuadro 4.10. la clasificación de las diferentes áreas de gestión.

Cuadro 4.10. Clasificación de las áreas de relevancia en los procesos de gestión de los hoteles en estudio.

Clasificación de las áreas de relevancia en los procesos de gestión		
Áreas Estratégicas	Áreas Claves	Áreas de Apoyo
Gerencia Dpto. Finanzas	Dpto. Comercial y Ventas. Dpto. Ama de Llaves. Dpto. Alimentos y Bebidas. Dpto. Recepción.	Dpto. Mantenimiento. Dpto. Sistemas. Dpto. Seguridad. Dpto. Recursos Humanos. Dpto. Contraloría

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN

Para la caracterización de los diferentes procesos de gestión que realizan los hoteles de la ciudad de Manta, se realizaron tablas estadísticas que muestran los datos referentes a las encuestas aplicadas a todos los jefes de área de los establecimientos, esto permitió realizar una personalización de los procesos de gestión que se maneja actualmente, conocer los aspectos en común que tienen los hoteles, identificar las diferencias entre los procesos de gestión que se realizan y contribuyó a establecer los principales lineamientos para la estructuración del modelo de gestión hotelera para los hoteles del territorio. A continuación, se exponen los principales análisis realizados de los diferentes cuadros estadísticos (ver anexo 12), con los principales aspectos tomados en cuenta por el proceso de indagación.

Nivel académico del personal administrativo

El primer aspecto analizado en la herramienta aplicada, fue el nivel de instrucción educativo que tiene el personal administrativo encargado de las funciones de planificación, organización, ejecución y evaluación de las diferentes actividades que se realizan diariamente en los establecimientos hoteleros para lograr la operatividad. Mediante el procesamiento de información se pudo determinar que la mayoría de personas que laboran en las áreas administrativas de los distintos hoteles poseen un nivel de instrucción superior, lo que les permite generar un proceso de gestión adecuada a las necesidades del sector, además se determinó que existe personal con niveles de secundaria y técnico que tienen muchos años trabajando en los hoteles y actualmente tienen una gran experiencia en el sector de alojamiento, esto les permite de igual forma realizar una correcta gestión en sus funciones diarias.

La experiencia y preparación del personal administrativo de los diferentes hoteles fortalece los procesos de gestión que actualmente se realizan, ya que el conocimiento que manejan los trabajadores ya sea empírico o por preparación profesional permite la coordinar las diferentes necesidades del hotel.

Definición de problemáticas de gestión por área

Para poder conocer los mayores inconvenientes en los procesos de gestión, se estableció una lista de las principales áreas que intervienen en los centros hoteleros, con el fin de conocer cuál es el aspecto que presenta mayor problemática para gestionar y operar dentro del establecimiento, de acuerdo a los datos obtenidos en el proceso se pudo determinar que el 35,3% que representa al área de alimentos y bebidas en los distintos hoteles, presentan mayor dificultad en la gestión para el personal a cargo de las diferentes funciones, esto se debe a la complejidad y características propias del servicio de restauración ya que a pesar de que exista una planificación previa es necesario ir acoplando los servicios a las necesidades de los distintos clientes, lo que produce inconvenientes en los procesos de gestión establecidos.

De igual manera se pudo establecer distintas áreas que presentan dificultades en los procesos de gestión que realizan diariamente los centros hoteleros, dentro de los resultados obtenidos que se exponen en la parte inferior, se puede observar que la variable otros representa un 29,4%, entre las respuestas mencionadas en este aspecto están; el departamento de mantenimiento, recepción y el área de ama de llaves, además con un valor del 14,7% se encuentra el área de recepción la cual es fundamental para la continuidad del servicio de inicio a final en los distintos establecimientos.

Es importante destacar que la planificación, organización, ejecución y evaluación de las diferentes actividades entre las áreas que conforman el hotel es compleja y sencilla en alguno de los casos, además depende en gran parte de las necesidades individuales de cada departamento para cumplir las funciones necesarias para la operatividad del establecimiento, ya que cada área realiza funciones de acuerdo a las características de los establecimientos hoteleros y las necesidades de los diferentes clientes que utilizan los servicios y productos de alojamiento.

Servicios que necesitan herramientas de gestión

Según los datos recolectados en el proceso de investigación, los servicios que necesitan herramientas de gestión para mejorar el alojamiento dentro de los distintos hoteles son; la variable otros que representa el 32,5% del total de las respuestas marcadas, dentro de este grupo los diferentes encuestados mencionaron que los servicios que necesitan instrumentos para la gestión son el servicio de mantenimiento, el área de ama de llaves, la recepción, la seguridad y el servicio al cliente, ya que los procesos que se realizan actualmente en estas áreas para las operaciones necesitan fortalecerse en ciertos puntos, con el fin de establecer lineamientos que colaboren a una correcta iteración con las demás partes del establecimiento hotelero.

Mediante este aspecto se pudo determinar de igual manera que los servicios referentes a los salones de eventos y el servicio de restauración representan un 17,5% del total de respuestas marcadas, seguidos por el servicio de hospedaje que representa un 10%, estos servicios en la actualidad se realizan de manera eficiente en cada uno de los hoteles de estudio, pero a pesar de esto es fundamental establecer herramientas y fortalecer los procesos internos de gestión en cada actividad que se realiza para lograr la funcionalidad del establecimiento hotelero..

Elementos de la gestión que necesitan mejorar

La gestión está conformada por cuatro elementos esenciales para su efectividad dentro de cualquier organización o empresa de alojamiento, dentro de las variables que necesitan mejorar en los diferentes hoteles según los datos obtenidos están, la planificación que representa el 43,7%, la evaluación o control con un valor del 36,7% y la organización que equivale el 16,7% del total de las respuestas, mediante estos datos se puede mencionar que a pesar de tener una excelente gestión por parte de los establecimientos, hace falta fortalecer varios puntos importantes para mejorar la operatividad de los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad.

Es importante mencionar que la gestión y toma de decisiones está basada en los diferentes jefes de área y el gerente general del establecimiento, por este motivo se debe considerar que el modelo de gestión hotelera servirá de manera frecuente para facilitar la operación de los distintos hoteles en el territorio, ya que a pesar de que existen dentro de los hoteles un proceso coordinado para realizar las operaciones hace falta mejorar ciertas áreas que no funcionan al mismo nivel de la demás, lo que ocasiona problemáticas en el servicio del alojamiento que se brinda a los clientes, debido a esto es indispensable que la planificación de los hoteles mejore para fortalecer la logística de los mismos.

Herramientas de gestión utilizadas en los establecimientos

Las principales herramientas utilizadas por los establecimientos del territorio según los datos obtenidos en el proceso de recolección de información son, el manual de procedimientos con un valor del 33,3% del total de las respuestas y el manual de funciones que equivale al 26,9%, estas dos variables son las herramientas que más utilizan los hoteles para las operaciones de las actividades diarias, además permiten que en la actualidad se realicen todas las funciones sin problema en las distintas áreas, debido a esto se puede constatar la calidad y el nivel de servicio que se brinda dentro de los diferentes hoteles, el cual se destaca por la personalización y la estandarización de los diferentes procesos de servicio y atención que se aplican en todos los aspectos que se relacionan con los establecimientos.

Otro de los aspectos importantes dentro de las respuestas marcadas son las capacitaciones que se dictan en los diferentes establecimientos hoteleros en estudio, según la información obtenida mediante la aplicación de encuestas a los jefes departamentales de los distintos hoteles, las instrucciones al personal representan el 25,6% de las herramientas aplicadas para la correcta gestión de las funciones y actividades que se realizan diariamente, por lo cual existe una preparación adecuada para la utilización de instrumentales que facilitan las operaciones y la toma de disposiciones para los encargados directos de la coordinación en los centros hoteleros.

Nivel de conocimiento sobre la gestión hotelera

Dentro del proceso de investigación se pudo determinar de igual manera si las personas que se encuentran a cargo de las principales áreas del hotel tienen conocimiento sobre aspectos de gestión hotelera específicamente, de acuerdo a los datos obtenidos el 82,8% respondieron que sí, lo que se puede evidenciar en las diferentes áreas de los establecimientos, ya que el talento humano en la parte administrativa tiene experiencia en el sector hotelero y además cuenta con una preparación académica acorde a los puestos laborales de los establecimientos.

De igual manera 17,2% del total de respuestas manifiestan que no poseen conocimientos específicamente de gestión hotelera, pero a pesar de eso realizan con éxito las funciones diarias referentes a la gestión para que el hotel pueda operar normalmente y sin problemas, es importante destacar que la gestión hotelera está relacionada directamente con los cargos más altos de la estructura organizativa de los diferentes hoteles, ya que se encarga de la planificación, organización, ejecución y evaluación de todos los procesos para lograr el éxito de las diferentes actividades que se realizan en los establecimientos en estudio.

Frecuencia de control y seguimiento para las actividades

De acuerdo a los datos recopilados en el proceso de investigación se determinó que en la mayoría de los establecimientos existe un control diario que representa el 50% del total de las respuestas, además se identifica que al mismo tiempo se realiza el control semanal que equivale al 28,3%, este tipo de control de periodo corto está establecido básicamente para las actividades cotidianas de las diferentes áreas del establecimiento, además ayuda a garantizar la calidad del servicio mediante reuniones semanales que faciliten la comunicación entre los involucrados en la gestión de los diferentes hoteles.

De igual manera existe un control mensual que se realiza por parte de la mayoría de los centros de alojamiento del territorio, en la actualidad este tipo de control representa el 15,2% y se basa específicamente en la coordinación de actividades

para las fechas más importantes en los establecimientos hoteleros del sector además es utilizado para revisar los datos mensuales que se recopilan y sirven como indicadores en la toma de decisiones y estrategias que tienen como fin lograr la correcta operatividad del establecimiento, esta evaluación periódica permite de igual manera la interacción entre las diferentes áreas de manera continua, lo que contribuye al desarrollo de los distintos procesos internos de gestión que se realizan para lograr cada actividad del establecimiento.

Principales problemáticas generales en los establecimientos

Para determinar los aspectos en cuanto a la frecuencia de problemas en el servicio, se pudo establecer que el entorno en donde se encuentran establecidos los diferentes hoteles representa un 51,7% del total de repuestas obtenidas, esto se debe a que en la ciudad existen ciertos indicadores de contaminación ambiental que repercuten en las diferentes actividades económicas que se realizan en el territorio. Para el sector hotelero el impacto ambiental en la actualidad está representado una amenaza importante para el desarrollo de futuros proyectos en el sitio, ya que deteriora la percepción de los visitantes en diferentes aspectos, pero a pesar de esto es importante mencionar que los hoteles están constantemente insertando acciones para contrarrestar las principales molestias en los establecimientos y para los visitantes.

Otro aspecto importante dentro de los diferentes aspectos analizados fue el servicio que se brinda en los distintos centros de alojamiento ya que representa el 27,6% de los datos obtenidos en el proceso de investigación, esto se debe en gran parte a la constante rotación que existe en el personal operativo en algunos establecimientos, el cual en ciertos casos no cuenta con los años de experiencia y la preparación específica para las funciones que realiza cotidianamente en el establecimiento, lo que genera que la satisfacción del cliente en cuanto a la prestación de producto y servicios no cumpla en ciertos aspectos las expectativas del cliente, pero a pesar de eso cada vez se logra reducir estos aspectos negativos y se personaliza cada vez más el servicio, con el fin de mejorar constantemente a las necesidades de las personas y del sector.

Sugerencias al servicio de alojamiento

Dentro del proceso de investigación fue importante identificar si los distintos hoteles recopilan información referente a las sugerencias que realizan los visitantes acerca de los distintos centros hoteleros, ya que fue necesario conocer si estos elementos se toman en cuenta por el personal encargado de gestionar las acciones, actividades en las diferentes áreas. De acuerdo a este aspecto el 96,6% del total de las respuestas que se obtuvieron en el proceso mencionaron que todas las sugerencias de los huéspedes son consideradas en los procesos de gestión para los hoteles, actualmente se utilizan encuestas directas como herramienta de recopilación frecuentes para identificar los puntos más significativos para mejorar la calidad de los procesos en los distintos establecimientos hoteleros de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta.

El 3,4% del total de las personas respondió que las sugerencias que se realizan por parte de los visitantes casi siempre son tomadas en cuenta por los diferentes encargados de las áreas de gestión, ya que las características propias de cada establecimiento convierten el proceso en un trabajo constante de renovación debido al cambio en las tendencias y en la variedad de segmentos turísticos que recibe el territorio, además se debe mencionar que los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación varían constantemente en las distintas áreas de acuerdo a las necesidades individuales de cada establecimiento hotelero establecido en el territorio, por lo cual las sugerencias serán adoptadas teniendo en cuenta la posición del establecimiento y la del cliente para poder mejorar la calidad del servicio de alojamiento en el territorio.

Consideraciones acerca del modelo de gestión para la organización

El aspecto analizado en este caso fue el nivel de aceptación que tiene el modelo de gestión hotelera en la ciudad de Manta, ya que fue importante establecer si se necesita herramientas de gestión para contribuir al desarrollo de los procesos del sector hotelero, dentro de este aspecto el 69% del total de las respuestas obtenidas consideran que la implementación de un modelo de gestión hotelera

para los hoteles de cuatro y cinco estrellas es excelente para el correcto desarrollo de las actividades de los distintos establecimientos hoteleros del sector, ya que a pesar de tener altos niveles de calidad en sus diferentes operaciones existen aspectos que no son contemplados por totalidad en los procesos de gestión, debido a que las necesidades de las diferentes actividades que se realizan en los establecimientos cambian frecuentemente a las necesidades del mercado.

En los resultados obtenidos se puede evidenciar de igual manera que dentro de las respuestas el 31% considera que un modelo de gestión hotelera para los hoteles de cuatro y cinco estrellas es bueno para los diferentes establecimientos hoteleros, ya que se necesita mejorar ciertos procesos de gestión en los distintos hoteles, esto se debe a las condiciones del sector, el cual se encuentra en un proceso de reconstrucción en todos sus aspectos generando cambios tanto de infraestructura como de administración, lo que obliga de cierta manera a tomar nuevas estrategias para la operación de las distintas funciones que se realizan cotidianamente en los establecimientos hoteleros.

Elementos de interés acerca de la gestión

El último aspecto analizado en esta actividad fue una pregunta abierta que tenía como fin conocer algún aspecto de interés acerca de la gestión que se realiza en los diferentes hoteles del sector y que sea importante para la estructuración del modelo de gestión, dentro de las respuestas mencionadas se pudo identificar que a pesar de tener una excelente coordinación y herramientas suficientes se necesitan más herramientas para el personal operativo de los establecimientos hoteleros, ya que según el análisis de las respuestas marcadas por los participantes se mencionaron principalmente la utilización de herramientas de gestión enfocadas en la recopilación de información turística y los instrumentos para mejorar la comunicación en la gestión de las actividades.

De igual manera se mencionaron aspectos necesarios en los modelos de gestión enfocados a los simulacros de emergencia, las habilidades de idiomas por parte

del personal y herramientas de seguimiento dirigido a los huéspedes para lograr la fidelización. Se estableció de igual forma la necesidad de insertar más flujogramas para ciertas actividades del personal operativo, fortalecer el talento humano y renovar constantemente los productos y ofertas en el mercado. Todos estos aspectos sugeridos por parte de las personas participantes son importantes para el desarrollo del hotel y del sector en general, ya que el constante cambio de la actividad en el territorio requiere estrategias acordes a las necesidades actuales.

Mediante la aplicación de esta herramienta se pudo determinar las principales características referente a la gestión en los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad, además los resultados obtenidos mediante el procesamiento de datos son vitales para la estructuración del modelo de gestión hotelera del proceso de investigación, ya que es necesario conocer los diferentes aspectos que intervienen en los procesos internos de gestión para realizar una propuesta acorde a las particularidades del lugar y a las necesidades principales de cada establecimiento hotelero.

4.2.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE GESTIÓN

Para el cumplimiento de esta actividad se aplicó una entrevista semiestructurada compuesta de trece interrogantes dirigidas a los propietarios, gerentes generales y al grupo de trabajo seleccionado anteriormente, con el fin de conocer las principales necesidades de gestión que en la actualidad son necesarias para fortalecer y mejorar los distintos procesos que se realizan cotidianamente en las áreas de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, ya que a pesar de contar con una excelente gestión dentro del territorio aún existen varios aspectos que se deben cambiar para complementar los procesos que actualmente se realizan para la operación de los hoteles.

Los resultados de la entrevista aplicada a los diferentes actores del sector hotelero del territorio (ver anexo 5), son presentados en forma de análisis y en función a cada interrogante realizada por los distintos participantes, el fin de esta

actividad fue identificar mediante los datos obtenidos las principales necesidades en los procesos de gestión que realizan los hoteles para lograr la operación en el territorio, ya que permitió realizar una lista con los aspectos indispensables que se deben tomar en cuenta para la estructuración del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento.

Para la jerarquización de las necesidades identificadas mediante la entrevista se utilizó el Método de Jerarquías Analíticas conocido como AHP (Analytic Hierarchy Process) por sus siglas en inglés el cual que permitió evaluar las diferentes necesidades de gestión para conocer los aspectos que se deben considerar primordiales en el modelo de gestión para los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, esta actividad permitió jerarquizar las diferentes necesidades mediante la técnica de evaluación de criterios que garantiza la selección de las necesidades primordiales en la actualidad para los diferentes hoteles en estudio. A continuación, se presenta la información detallada referente a las necesidades de gestión en las diferentes áreas.

Planificación de las actividades en los establecimientos

Los procesos que se realizan normalmente en los hoteles están basados en una planificación general que tiene como fin lograr la correcta operación de las distintas actividades que se realizan, es indispensable mencionar que en todos los hoteles de estudio según los datos obtenidos existe una planificación anual, mensual y semanal, las cuales tienen diferentes objetivos para la planificación del hotel, además existe el control diario para todas las operaciones que se realizan en los hoteles para ejecutar con éxito la prestación de servicios y productos de alojamiento en el territorio.

Es importante mencionar que la planificación en los hoteles se realiza mediante la coordinación de las diferentes áreas y el gerente general o propietario, teniendo en cuenta los tiempos de logística que se aplican en los hoteles. Se debe mencionar que cada reunión que se lleva a cabo en los establecimientos tiene un objetivo diferente, la planificación semanal se enfoca en las actividades

a corto plazo y la revisión de datos semanales referentes a los clientes y empleados, la reunión mensual se enfoca más en la parte de eventos importantes que se van a realizar en los salones y en los balances de financiamiento para las distintas actividades del mes, por último la planificación anual se enfoca en los planes de mercadeo y en la estrategias para la comercialización de cada año.

De acuerdo a los datos obtenidos en el proceso de investigación se puede determinar que en la actualidad si se realiza una planificación adecuada en los diferentes establecimientos hoteleros de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, ya que los resultados permiten demostrar que la revisión diaria, semanal, mensual y anual permite en la actualidad operar con gran éxito los diferentes hoteles, pero a pesar de ello el constante cambio en las tendencias turísticas y en las motivaciones de los clientes alrededor del mundo obliga a los procesos de gestión que se realizan a mejorar periódicamente para adaptarse a las nuevas necesidades y poder cumplir con las expectativas de los clientes, ya que se debe tener en cuenta que a pesar de que exista una planificación esta no tiende a cumplirse en su totalidad debido al seguimiento.

Elementos del entorno para planificar los procesos

La ubicación geográfica del sector hotelero en estudio y el entorno en el cual se realizan las distintas actividades de los establecimientos, alinean las distintas estrategias de planificación y gestión de los recursos existentes, ya que según los datos recopilados, la mayoría de las administraciones toma en cuenta el entorno del territorio para coordinar las acciones que se piensan cumplir periódicamente para la prestación de servicios y productos de alojamiento, los cuales deben cumplir a su vez con las expectativas de los clientes y los estándares de calidad que están establecidos en todos los centros de alojamiento.

De acuerdo a los datos obtenidos en el proceso de investigación se puede mencionar que el sector hotelero de la localidad necesita considerar varios puntos

del entorno para lograr la operación de los distintos hoteles en estudio, estos aspectos se relacionan directamente con la planificación de las actividades y proceso de los hoteles, por eso es importante mencionar que los elementos como la competencia, las áreas del hotel, las industrias locales y los productos turísticos del territorio son claves para la planificación y operación de los distintos establecimientos hoteleros, además contribuye a la estructuración de estrategias que ayudan al desarrollo y mejora de las distintas áreas que conforman la gestión.

Es fundamental para los hoteles del sector considerar estos puntos del entorno para la planificación, ya que mediante estos aspectos se puede evitar posibles inconvenientes en los procesos y actividades que se realizan cotidianamente, evitando al mismo tiempo las molestias en los clientes por problemas externos que se presenten, además permite anticipar las acciones y evitar contratiempos en la prestación de servicios y productos que se ofertan en los distintos hoteles en estudio. Es importante mencionar que los hoteles si considera los elementos del entorno para realizar la planificación de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el territorio.

Planificación con registros históricos y estadísticos

Dentro del proceso de investigación fue necesario determinar si los distintos hoteles del sector manejan información histórica o datos estadísticos referente a los visitantes, ya que permiten tomar decisiones basadas en las necesidades y en la situación real de los establecimientos que hoy en día realizan normalmente sus actividades, además la adecuada recopilación de datos con el pasar del tiempo constituye una valiosa fuente de información para la alineación de estrategias y decisiones dentro de una organización o empresa hotelera. Es importante mencionar que mediante el correcto uso de datos se puede incluso proyectar si las situaciones son favorables o perjudiciales para los establecimientos en general, por lo cual el manejo de datos se establece como una herramienta clave para la planificación.

Según los datos obtenidos de la investigación que se realizó en los establecimientos hoteleros de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, la mayoría de hoteles que participaron del estudio manejan datos históricos y estadísticos de por lo menos los últimos tres años (feriados nacionales, eventos turísticos y principales atractivos), además consideran fundamental para la planificación de sus actividades los datos del comportamiento de la demanda mensual y anual del sector hotelero del territorio, por último evalúan los datos estadísticos de ocupación y el uso de los todos los productos y servicios que se ofertan al mes y anual, con el fin de coordinar anticipándose las acciones en cada una de las áreas que conforman procesos de gestión en los hoteles.

De acuerdo a los datos obtenidos en el transcurso de la investigación se puede mencionar que en el territorio el sector de alojamiento de cuatro y cinco estrellas si manejan datos históricos y estadísticos para la planificación de las distintas actividades y procesos que se realizan diariamente para la operación de los mismos, además consideran no solamente datos internos que obtienen directamente de sus clientes, sí no que tienen en cuenta información turística a nivel nacional, lo que les permite en la actualidad realizar una correcta gestión en relación a las necesidades del territorio y del sector hotelero en general.

Herramientas para la gestión de las actividades

Los resultados recopilados de las entrevistas dirigidas a los gerentes generales, jefes de área y a propietarios de los hoteles, permitieron determinar si en la actualidad se utilizan o no herramientas de gestión para las operaciones y actividades diarias que se realizan en los establecimientos de categoría cuatro y cinco estrellas, mediante esta interrogante se pudo conocer los procesos e instrumentos que facilitan la gestión para las distintas áreas del hotel, además se debe considerar de igual manera los estándares de calidad basados en estandarizaciones de grupos hoteleros que se aplican en algunos hoteles de la ciudad.

Las herramientas que se utilizan en la actualidad por el sector hotelero en el territorio para la realización de las diferentes actividades, están basadas según los datos obtenidos en la utilización de diferentes softwares en las áreas principales del hotel, los cuales permiten almacenar y organizar información para realizar una mejor operación de las actividades, además se pudo constatar la utilización de formatos a nivel cadena que permiten garantizar el nivel de servicio y calidad en todos los productos que se ofertan en los hoteles, de igual manera se están utilizando modernos sistemas informáticos adaptados a las necesidades propias de cada hotel (Zeus, Niky System, ALF) y por último se utilizan registros manuales que complementan los datos que se manejan en los distintos establecimientos.

De acuerdo a los datos obtenidos en el proceso de investigación, se pudo determinar que los hoteles en la actualidad están utilizando herramientas e instrumentos informáticos para facilitar los procesos de gestión, esto se debe a las necesidades físicas y a la capacidad de operación que tiene los diferentes hoteles del sector, pero a pesar de eso se pudo evidenciar que aún hace falta incorporar elementos en los procesos de gestión enfocados en el servicio de alojamiento, con el fin de complementar un modelo de gestión hotelera acorde a las características de los establecimientos y del territorio en general.

Inconvenientes administrativos y operativos

En el proceso de investigación se determinó de igual manera los principales inconvenientes administrativos y operativos que más frecuencia de incidencia tienen en los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad, ya que fue fundamental para el desarrollo de la propuesta conocer los puntos débiles en los aspectos de gestión y en la operación de las distintas actividades que se llevan a cabo cotidianamente en los hoteles del sector, mediante la identificación de estos elementos se pudo establecer posibles estrategias que fortalezcan y mejoren los procesos administrativos y operativos que se realizan en los hoteles cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta.

Mediante los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación se pudo establecer que los inconvenientes más frecuentes que se presentan en los diferentes establecimientos hoteleros en la parte administrativa, son la veracidad de la información para la toma de decisiones y la planificación a mediano y largo plazo de las diferentes actividades que se realizan en los hoteles, es importante mencionar que el área administrativa presenta altos niveles de profesionales pero a pesar de la correctas acciones implementadas para mejorar la operaciones, se debe fortalecer el personal que realiza las operaciones en los diferentes establecimientos del sector, ya que los datos establecen que la mano de obra operativa en la mayoría de los casos no es especializada en hotelería o en alguna especialidad similar, por lo cual falta de preparación del personal operativa se convierte en un inconveniente para la realizar la gestión del hotel y de las diferentes áreas que se necesitan para funcionar correctamente en el territorio y lograr cumplir al mismo tiempo las expectativas de los clientes.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en el proceso de investigación podemos mencionar que a pesar de que en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta existe una correcta gestión, aun se necesita seguir mejorando en la coordinación de los distintos elementos que integran los hoteles, ya que los inconvenientes identificados son aspectos importantes para lograr la mejora del servicio de alojamiento del territorio.

Tipo de gestión de los establecimientos hoteleros

Dentro del proceso de investigación que se realizó en los establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta, fue importante establecer de igual manera si el sector de alojamiento que formó parte del estudio realiza la gestión de las actividades de manera similar o de manera distinta entre los diferentes hoteles. Mediante la aplicación de la entrevista se pudo identificar las características generales de los procesos de gestión para la operación diaria de los departamentos y de los procesos, ya que la gestión o la toma de decisiones para las diferentes necesidades, puede ser de manera centralizada o descentralizada,

lo cual es indispensable establecer para la estructuración del modelo de gestión hotelera para el territorio y el desarrollo de la investigación.

De acuerdo a los datos obtenidos en el proceso de indagación, se puede establecer que la gestión que realiza actualmente para los procesos y actividades en los distintos hoteles es de manera diferente, ya que a pesar de que se encuentran en niveles de categoría superior y cumplen las mismas normativas las necesidades y características son muy diferentes entre los hoteles, incluso los productos y servicios que se ofertan varían de acuerdo a la infraestructura y tipo de servicio que se ofrece. Se pudo identificar que en los hoteles existe tres tipos específicos para llevar a cabo la gestión, la primera es de manera centralizada lo que significa que una persona planifica y luego coordina con las demás áreas del hotel, pero la aceptación de las propuestas siempre dependerá de una persona, la segunda es de manera mixta la cual se basa en la coordinación de las actividades desde las diferentes áreas las cuales tiene necesidades propias y de acuerdo a esto la gestión es centralizada o descentralizada, por último existe un proceso de gestión que se realiza directamente desde gerencia y se coordina con las diferentes áreas.

Teniendo en cuenta los datos se puede mencionar que los procesos de gestión en los hoteles son de manera distinta y dependen de las necesidades propias de cada hotel, además es importante mencionar que la gestión que se realiza en la actualidad es acorde para lograr las operaciones de los distintos departamentos que conforman los destinos establecimientos.

Nivel de cumplimiento de la planificación

El cumplimiento de las actividades que se consideran dentro de la planificación general que se lleva a cabo en los distintos hoteles no siempre se cumple en su totalidad, ya que las situaciones pueden cambiar en el transcurso del tiempo y afectar directamente a los procesos de gestión que se tienen planeados, además se debe considerar que la ejecución de la planificación tiende a variar es ciertos aspectos, pero a pesar de esto facilita la toma de soluciones si se la realiza los

más cercano a la realidad, por lo cual se procedió a determinar el nivel de cumplimiento de la planificación en los distintos hoteles en estudio con el fin de conocer su situación actual en cuanto a la gestión realizada hasta el momento en el territorio.

De acuerdo a los datos obtenidos en el proceso de investigación, el nivel de ejecución que tienen los distintos procesos de planificación de manera general en los hoteles de estudio varía en función a las características de los mismos, ya que mediante el análisis de los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación, se pudo identificar un porcentaje mínimo del 60% y un valor máximo del 90% en el cumplimiento de la planificación en las diferentes áreas que integran la gestión, además es importante mencionar que la planificación que se realiza en los hoteles debido a sus características propias cambia constantemente a gusto de los clientes y por ende afecta directamente a los procesos de gestión alterando las actividades previamente planificadas.

Es importante mencionar que la planificación que se lleva a cabo en la actualidad por parte de los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad les permite realizar con normalidad los diferentes procesos y actividades para la operatividad de los hoteles, pero a pesar de eso el nivel del cumplimiento en la ejecución no llega al 100% por lo cual se considera fundamental la utilización de elementos relacionados al cumplimiento de la planificación en las diferentes áreas del hotel con el fin de realizar una planificación lo más cercana posible a la realidad y la situación actual del sector hotelero del territorio.

Seguimiento de las actividades

Uno de los aspectos principales para el funcionamiento de las diferentes actividades que se realizan en los hoteles, es el seguimiento que se lleva a cabo en los diferentes procesos para ejecutar las actividades y operaciones cotidianas. Dentro del proceso de indagación se consideró el seguimiento a las actividades como un elemento fundamental para el desarrollo de la propuesta, ya que mediante una revisión constante de las actividades que se ejecutan en

los diferentes hoteles se podrá garantizar el cumplimiento de la gestión, cumplir las expectativas de los clientes y contribuirá a mejorar el servicio de alojamiento en el territorio.

Mediante el análisis de los datos obtenidos en el transcurso de la indagación, se pudo determinar que de manera general el sector hotelero de categoría cuatro y cinco estrellas del territorio en su mayoría realizan algún tipo de seguimiento enfocado en las actividades diarias que se llevan a cabo para la prestación de los diferentes productos y servicios de alojamiento, en el proceso se determinó que existe un seguimiento semanal, mensual y anual enfocado en las diferentes áreas del hotel y a los resultados que se han obtenido individualmente, además se realizan por semana para la revisión de las principales actividades y cada 15 días para los aspectos de comercialización y ventas, pero a pesar de este tipo de evaluaciones que se ejecutan, el seguimiento que se realiza para los aspectos de planificación es mínimo y en la actualidad se debe fortalecer para lograr el cumplimiento de la misma y la mejora de los procesos de gestión.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en el proceso se puede mencionar que en la actualidad si existe un correcto seguimiento para las diferentes actividades que se realizan en los distintos hoteles en estudio, pero a pesar de eso debido a las constantes necesidades del sector de alojamiento se necesita fortalecer el control en la planificación que se realiza en las distintas áreas que integran los procesos de gestión, además es importante incrementar el seguimiento en todas las actividades para garantizar la calidad en el servicio de alojamiento en el territorio.

Operaciones de gestión en los establecimientos

Los hoteles necesitan de una estructura organizacional que le permita realizar las diferentes operaciones de gestión y la ejecución de la planificación, para esto los hoteles componen áreas, procesos y acciones que contribuyen al correcto funcionamiento de los servicios y productos que se ofertan diariamente, además mediante la conformación jerárquica de los diferentes elementos que integran

los procesos de gestión en los establecimientos se cumple los objetivos propuestos por el sector en general, ya que la coordinación que tienen los hoteles en estudio en estos aspectos permitió establecer los lineamientos para el modelo de gestión hotelera para la mejora del servicios de alojamiento en el territorio.

Según los resultados obtenidos del análisis de los datos recopilados en el desarrollo de la investigación que se realizó en los hoteles de categoría cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, para poder dar cumplimiento a las diferentes necesidades en los centros de alojamiento, los mismos deben combinar en la actualidad las estrategias propuesta por la gerencia y las todas áreas que ejecutan las diferentes actividades en los servicios, además de manera general los hoteles están compuestos por áreas o departamentos principales que integran un conjunto de responsabilidades y funciones acorde a su necesidades, las cuales están establecidas en forma de procesos y actividades que permiten la operación de los diferentes servicios de alojamiento en el territorio.

Es fundamental destacar que la coordinación o estructuración que tiene los establecimientos hoteleros de estudio, es acorde a las necesidades y al nivel de operativas que manejan, pero a pesar de eso debido a las distintas necesidades que presenta el sector hotelero en el territorio, es necesario renovar constantemente los procesos y actividades en las diferentes áreas principales, las cuales se encargan de la planificación, organización, ejecución y control de manera general, ya que es fundamental la adaptación de la organización en las nuevas tendencias del mercado.

Modelos de gestión para el desarrollo de los procesos

A nivel general existen diferentes modelos de gestión y sistemas de procesos para poder realizar un nivel de operación de alto nivel en los establecimientos hoteleros, los cuales debido a la alta operatividad en sus diferentes servicios y productos necesitan de procesos de gestión acorde a las necesidades de cada área, debido a estos motivos fue indispensable establecer los diferentes

mecanismos que en la actualidad están utilizando los hoteles para realizar la coordinación y operación de los establecimientos hoteleros en el territorio, ya que los hoteles están aplicando procesos acorde a sus herramientas y necesidades diarias en la prestación de servicios.

Según los resultados obtenidos en el desarrollo de la indagación que se realizó en los hoteles de la ciudad de Manta, los establecimientos hoteleros en estudio están utilizando para la estructuración de la gestión los estándares de cadenas nacionales e internacionales, el sistema de calidad Q, sistemas personalizados de gestión, procedimientos establecidos previamente y matrices para el cumplimiento de las diferentes actividades que se realizan diariamente por el personal de los hoteles, además se manejan sistemas informáticos en ciertas áreas que permiten fortalecer los procesos de gestión mediante la información que se recopila y que al mismo tiempo permite establecer estrategias más cercanas a la realidad ya que la toma de decisiones se lo realiza basándose en antecedentes históricos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de investigación, los hoteles utilizan modelos de gestión que integran la mayoría de áreas y actividades para lograr la operatividad, ya que las necesidades que se deben cubrir para la prestación del servicio de alojamiento obliga a los diferentes hoteles a emplear herramientas y procesos que permitan cumplir con las expectativas de los clientes y al mismo tiempo lograr una correcta integración de los componentes de la gestión hotelera en el territorio, además es importante mencionar que aún hace falta integrar procesos de gestión en ciertas actividades para complementar los procesos dentro del servicio de alojamiento.

Elementos críticos de la gestión hotelera

Dentro del proceso de investigación se consideró una interrogante dirigida a la identificación de algún aspecto crítico en la gestión hotelera que limite el desarrollo de las actividades que se realizan cotidianamente en los distintos hoteles en estudio, además mediante estos criterios se logró conocer la situación

real de los métodos que se aplican en los departamentos que integran la coordinación para lograr la operatividad de los servicios y productos de alojamiento que se ofertan en el territorio por parte del sector hotelero de categoría cuatro y cinco estrellas.

Mediante los datos analizados se pudo determinar que los elementos críticos de gestión en los hoteles de estudio son la escasa información existente acerca de la demanda del territorio, la planificación de los diferentes eventos del hotel, el constante cambio en los mercados turísticos, la competencia desleal o informal de otros negocios que prestan servicios similares sin contemplar los mismos reglamentos en el territorio y la comunicación entre los diferentes departamentos para la coordinación de las actividades. Todos estos aspectos en la actualidad están limitando los procesos de gestión de cierta manera, ya que a pesar de reflejar pocos elementos críticos se necesita fortalecer estos aspectos para la mejora del servicio de alojamiento.

Teniendo en cuenta los datos mencionados anteriormente, se puede concluir que en todos los hoteles a nivel general existe un correcto desarrollo de la gestión en las diferentes áreas que integran la administración, pero a pesar de tener procesos estándares y funciones establecidas en todas sus actividades y funciones, aun se presentan elementos externos que están fuera del alcance de la gestión y que terminan limitando las operaciones de los hoteles en estudio, por lo cual es necesario que se consideren estos aspectos como de alta relevancia para la estructuración del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta.

Modelo de gestión hotelera

Fue importante determinar para el proceso de investigación realizado en el sector hotelero de la ciudad de Manta, si el modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento es necesario para el sector del territorio y si en la actualidad se utilizan modelos de gestión similares o distintos que se enfoquen en el fortalecimiento de los diferentes procesos y actividades que se necesitan

realizar para lograr la operatividad en los distintos establecimientos en estudio, además permitió conocer la situación actual en cuanto a la aceptación de nuevos modelos de gestión para los hoteles de categoría cuatro y cinco estrellas de la localidad.

De acuerdo a los datos obtenidos en el proceso de investigación que se realizó en los hoteles, se puede mencionar que en la actualidad los hoteles manejan modelos de gestión acordes a sus necesidades y capacidad de operación en el territorio, pero a pesar de eso los resultados demostraron que si es necesario la implementación de un modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en especial, ya que debido a las necesidades y características del sector hotelero en la actualidad se debe establecer una guía para los diferentes procesos de gestión en las diferentes áreas, ya que según los datos debe existir un constante crecimiento de la calidad en la hotelería, además se evidenció que a pesar de contar con una excelente gestión en la parte administrativa, aún hace falta mejorar la prestación del servicio de alojamiento por el personal operativo de los distintos hoteles.

Es importante mencionar que el modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta, es necesario en la actualidad para los distintos hoteles en el territorio ya que se necesita actualizar los procesos de gestión e incrementar elementos que permitan fortalecer aspectos de seguridad, realización de eventos y el mantenimiento de los diferentes equipos e infraestructuras que integran los centros de alojamiento de categoría cuatro y cinco estrellas del territorio.

Elementos de interés acerca de la gestión

Como última interrogante se estableció una pregunta abierta con el fin de conocer algún otro elemento de interés acerca de los procesos de gestión que se realizan en los distintos hoteles, ya que se es importante conocer todos los aspectos que forman parte de los procesos para la coordinación de las distintas actividades que se llevan a cabo en las áreas, además permitió orientar el

proceso de investigación en cuanto a los elementos claves para la estructuración del modelo de gestión hotelera para el territorio.

Según los resultados obtenidos en el proceso de investigación que se lleva a cabo en los hoteles de cuatro y cinco estrellas la localidad, los elementos de interés para los diferentes hoteles de manera general es poder determinar indicadores de gestión para las diferentes áreas del hotel ya que es importante el control de la gestión, de igual manera necesitan poder conocer la efectividad de las acciones de gestión del hotel en el territorio con el fin de saber si las inversiones y actividades son correctas y por último se desea mejorar la colaboración entre el sector público y privado para el desarrollo del sector hotelero en general, además es importante que la planificación se realice de manera centralizada teniendo en cuenta las necesidades de los distintos hoteles para poder mejorar el servicio de alojamiento en el territorio.

De acuerdo a los datos se puede mencionar que existen varios aspectos de interés en común para los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta, ya que, si se desea mejorar los procesos de gestión y el servicio de alojamiento en el territorio, se debe considerar una coordinación a nivel general de todos los hoteles en estudio, con el fin de superar los aspectos externos que limitan actualmente los procesos de planificación en las diferentes áreas que realizan las actividades de prestación de servicios y productos de alojamiento en la localidad.

Una vez realizada la identificación de las principales necesidades de la gestión en los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad, se procedió a realizar una lista con el fin de jerarquizar el nivel de impacto de cada necesidad con referencia las demás. A continuación, en el cuadro se expone los principales resultados obtenidos mediante la aplicación del método AHP por sus siglas en inglés, Analytic Hierarchy Process o Proceso analítico jerárquico (Escrivá, 2015).

Cuadro 4.11. Principales necesidades de gestión determinadas en los hoteles de estudio.

Principales necesidades de gestión en los hoteles	
1.-	Aplicar herramientas para el seguimiento de la gestión del hotel
2.-	Insertar procesos de gestión enfocados en el servicio de alojamiento
3.-	Fortalecer el personal operativo de los hoteles en estudio
4.-	Aplicar mecanismos para garantizar la ejecución de la planificación
5.-	Integrar procesos en ciertas actividades para complementar la gestión del hotel
6.-	Regularizar la competencia informal que presta servicios similares sin aplicar las normas obligatorias.
7.-	Mejorar la seguridad, los eventos y el mantenimiento de infraestructuras y equipos.
8.-	Establecer indicadores de gestión para las diferentes áreas del hotel.
9.-	Conocer la efectividad de las acciones de gestión del hotel en el territorio
10.-	Fortalecer la colaboración entre el sector público y privado para el desarrollo del sector hotelero

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo al proceso establecido previamente una vez fijados los principales aspectos de interés para la investigación, se procede a realizar la fijación de la escala de medición para la identificación de las necesidades en los diferentes establecimientos hoteleros de categoría cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta. A continuación, en el cuadro 4.12 se presenta la escala de medición que se utilizó en el método analítico jerárquico establecido por Saaty, (1980) citado por Escrivá (2015).

Cuadro 4.12. Tabla de calificación utilizada para la aplicación del método AHP.

Escala numérica	Escala verbal	Explicación
1	Igual importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio
3	Moderadamente más importante un elemento que otro	El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro
5	Fuertemente más importante un elemento que otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente un elemento frente al otro
7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica
9	Importancia extrema de un elemento frente al otro	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible

Fuente. Escala establecida por Saaty, 1980.

Luego de haber identificado los indicadores principales de la gestión en los distintos hoteles y la escala de medición para la aplicación del método analítico jerárquico, se procedió a evaluar matemáticamente cada una de las necesidades obtenidas de los resultados anteriores siguiendo los siguientes pasos: elaboración de la matriz, calificar cada elemento con respecto al otro, sumar los

elementos por columna, dividir cada valor por la suma de su columna, calcular los promedios de las filas, selección del mejor indicador.

Cuadro 4.13. Ponderación del método AHP para la determinación de necesidades de gestión.

Determinación de los pesos de cada una de las necesidades de gestión mediante el método AHP										
Principales necesidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.-Aplicar herramientas para el seguimiento de la gestión del hotel		5	7	5	9	5	1	5	3	9
2.-Insertar procesos de gestión enfocados en el servicio de alojamiento	5		7	5	7	7	9	5	7	9
3.-Fortalecer el personal operativo de los hoteles en estudio.	7	7		3	7	9	1	5	9	7
4.-Aplicar mecanismos para garantizar la ejecución de la planificación	5	5	3		1	3	5	7	9	9
5.-Integrar procesos en ciertas actividades para complementar la gestión del hotel	9	7	7	1		5	7	5	7	7
6.-Regularizar la competencia informal que presta servicios similares sin aplicar las normas básicas	5	7	9	3	5		5	3	5	7
7.-Mejorar la seguridad, los eventos y el mantenimiento de infraestructuras y equipos.	1	9	1	7	7	5		1	5	7
8.-Establecer indicadores de gestión para las diferentes áreas del hotel.	5	5	5	7	5	3	1		3	5
9.-Conocer la efectividad de las acciones de gestión del hotel en el territorio	3	7	9	9	7	5	5	3		5
10.-Fortalecer la colaboración entre el sector público y privado para el desarrollo del sector hotelero.	9	9	7	9	7	7	7	5	5	
Total	49	61	55	49	55	49	43	39	53	65

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la ponderación de las diferentes necesidades de gestión en los distintos hoteles, se procedió a realizar en el cuadro 4.14 que se presenta a continuación en la parte inferior la normalización de los valores según los datos.

Cuadro 4.14. Resultados del método AHP.

Valores normalizados para la obtención de las necesidades principales												
Principales necesidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sum.	Total
1.-Aplicar herramientas para el seguimiento de la gestión del hotel		0.08	0.12	0.10	0.16	0.10	0.02	0.12	0.05	0.13	0.88	0.092
2.-Insertar procesos de gestión enfocados en el servicio de alojamiento	0.10		0.12	0.10	0.12	0.14	0.20	0.12	0.13	0.13	1.16	0.121
3.-Fortalecer el personal operativo de los hoteles en estudio.	0.14	0.11		0.06	0.12	0.18	0.02	0.12	0.16	0.11	1.02	0.107
4.-Aplicar mecanismos para garantizar la ejecución de la planificación	0.10	0.08	0.05		0.01	0.06	0.11	0.17	0.16	0.13	0.87	0.091
5.-Integrar procesos en ciertas actividades para complementar la gestión del hotel	0.18	0.11	0.12	0.02		0.10	0.16	0.12	0.13	0.11	1.05	0.109
6.-Regularizar la competencia informal que presta servicios similares sin aplicar las normas básicas.	0.10	0.11	0.16	0.06	0.09		0.11	0.07	0.09	0.11	0.90	0.094
7.-Mejorar la seguridad, los eventos y el mantenimiento de infraestructuras y equipos.	0.02	0.14	0.01	0.14	0.12	0.10		0.02	0.09	0.11	0.75	0.079
8.-Establecer indicadores de gestión para las diferentes áreas del hotel.	0.10	0.08	0.09	0.14	0.09	0.06	0.02		0.05	0.07	0.70	0.073
9.-Conocer la efectividad de las acciones de gestión del hotel en el territorio	0.06	0.11	0.16	0.18	0.12	0.10	0.11	0.07		0.07	0.98	0.103
10.-Fortalecer la colaboración entre el sector público y privado para el desarrollo del sector hotelero.	0.18	0.14	0.12	0.18	0.12	0.14	0.16	0.12	0.09		1.25	0.131
Total	49	61	55	49	55	49	43	39	53	65	9.56	1

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos mediante el proceso analítico jerárquico (AHP), se puede establecer que las principales necesidades de la gestión son:

- El fortalecimiento de la colaboración entre el sector público y privado para el desarrollo del sector hotelero.
- Insertar procesos de gestión enfocados en el servicio de alojamiento.
- Fortalecer el personal operativo de los hoteles en estudio.
- Conocer la efectividad de las acciones de gestión del hotel en el territorio.

Una vez realizado la identificación de las necesidades de gestión, se dio por finalizada la etapa dos del proceso de investigación, la cual consistía en la caracterización de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta para poder establecer la situación actual del sector e identificar los lineamientos principales para la estructuración del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en el territorio.

4.3. ETAPA 3. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL

A continuación, se presenta la estructura y desarrollo de la propuesta de modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio en hoteles de la ciudad de Manta.

Tema: Modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en el destino Manta.

Introducción

En la actualidad los hoteles de categoría cuatro y cinco estrellas establecidos en la ciudad de Manta presentan inconvenientes en los procesos de gestión relacionados con la coordinación entre el sector público y privado para el desarrollo del territorio en general, de igual manera se pudo evidenciar en el proceso de investigación que hace falta incorporar más procesos de gestión para complementar el servicio de alojamiento en las distintas áreas, debido a esto se consideró establecer un modelo de gestión hotelera acorde a las necesidades y a las normas pertinentes para el sector con el fin de mejorar el servicio de alojamiento en el destino y aportar al desarrollo de la actividad turística en la localidad mediante la correcta gestión de los recursos presentes en los hoteles de estudio.

El modelo de gestión hotelera que se propone, pretende mejorar la calidad del servicio de alojamiento en los diferentes hoteles del territorio, ya que, a pesar de tener altos estándares de calidad reconocidos en la prestación de productos y servicios, aún hace falta completar la cadena de procesos de gestión en diferentes actividades que se realizan en los establecimientos hoteleros. El fin de la propuesta es lograr una correcta integración entre todos los elementos que conforman los procesos de gestión y de operación en las distintas áreas que permiten el funcionamiento de los centros hoteleros en estudio para garantizar la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio de alojamiento.

Premisas o principios del sustento del modelo

Voluntad: Es la capacidad de aspiración que se debe tener para realizar las diferentes acciones y adquirir los nuevos aportes que ayudan a planificar, dirigir y decidir una situación específica en los distintos establecimientos, por lo cual se convierte en el aspecto principal con el cual se logra el cumplimiento de las metas sin desanimarse por los problemas que se presentan, ya que es un acto intencional de dirigirse hacia algo importante que al mismo tiempo representa lo que se desea realmente para el futuro de la misma.

Compromiso organizacional: Es importante contar con la lealtad y la vinculación de todas las personas que realizan actividades laborales en los diferentes establecimientos, ya que de esto dependerá el compromiso organizacional de la empresa en general, la productividad, la correcta dirección del personal y la subsistencia en el tiempo de éstas, es por ello que la satisfacción del trabajador ocupa un lugar influyente, “ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso que adquieran” (Peña *et al.*,2016).

Capital humano para el desarrollo de la gestión: Para poder tener una ventaja competitiva ante los demás establecimientos, es fundamental que el capital humano o intelectual tengan los mismos niveles de conocimientos a nivel general, ya que el grado de preparación sumado al número de empleados genera un conocimiento colectivo, el cual permitirá el correcto funcionamiento de todas las actividades que se realizan diariamente en las diferentes áreas operativas, logrando a su vez integrar todas las acciones del personal de una manera lógica y organizada para el bienestar de la organización.

Recursos disponibles: La correcta gestión de los recursos es uno de los aspectos primordiales para generar utilidades positivas para la organización, si se maneja de una manera óptima el tiempo, los materiales, el recurso humano y el bien económico se garantiza el éxito de las operaciones en el territorio y a su vez la estabilidad del establecimiento en el tiempo (Comisión Europea, 2011).

Descripción del modelo de gestión

El modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta, tiene como objetivo general establecer diferentes procesos de gestión para fortalecer las acciones que se realizan en cada una de las áreas o departamentos y a su vez mejorar el servicio de alojamiento mediante la optimización de los recursos disponibles en cada uno de los establecimientos hoteleros en estudio. La propuesta está conformada por tres etapas principales y veinte actividades secundarias, con el fin de complementar todas las necesidades de gestión en el sector.

La primera etapa es la caracterización del estado actual de los establecimientos hoteleros del territorio, para conocer el sector hotelero en estudio, la tipología hotelera e identificar los colaboradores directos en el proceso de la investigación, este paso fue fundamental para la definición del campo de estudio y para la sociabilización de los temas de estudio en el territorio. La segunda etapa es la descripción de los procesos de gestión en los centros de alojamiento, la cual permitió la elaboración de una matriz DAFO, la selección de las áreas claves, caracterizar los procesos de gestión más importantes e identificar de las principales necesidades de gestión que se presentan actualmente en los diferentes hoteles. La tercera etapa es la definición de la estructura documental la cual contiene las partes que integran el modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de manta, las cuales son; la descripción del modelo de gestión, generalidades del establecimiento (visión, misión, objetivos), el diseño de la estructura funcional, la identificación de los procesos, la definición de los cargos, la descripción de las funciones, el cronograma de capacitaciones para el personal y por último la investigación del desarrollo de la gestión.

Es importante mencionar que la estructuración del modelo de gestión hotelera se fundamentó en diseños metodológicos enfocados en la gestión del ámbito hotelero, con el fin de establecer posibles mejoras para los procesos de planificación, organización, ejecución y control de todas las actividades que se

llevan a cabo en la operación de los distintos hoteles, ya que mediante la correcta utilización de los recursos disponibles, se podrá generar ventajas para el sector y mejorar el servicio de alojamiento en los distintos hoteles del territorio, además al contar con un modelo de gestión hotelera que integre los principales procesos de gestión se podrá garantizar la operación integral de las distintas áreas que conforman los hoteles.

Se consideró fundamental para la estructuración del modelo de gestión hotelera, los resultados obtenidos en la matriz DAFO, los datos de las encuestas dirigidas a los jefes de cada departamento y las entrevistas a los gerentes generales, propietarios y al grupo de trabajo que se estableció en la primera etapa. Todos estos resultados permitieron conocer la situación actual del sector hotelero del territorio y las necesidades en los procesos de gestión que aun hacen falta mejorar para brindar un correcto servicio de alojamiento a los visitantes, además se pudo determinar los lineamientos claves para el modelo de gestión hotelera enfocado a la mejora del servicio de alojamiento en los hoteles de categoría cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, ya que a pesar de tener altos estándares de calidad se necesita fortalecer constantemente los procesos de gestión.

El modelo de gestión hotelera está conformado de acuerdo a la situación real del sector hotelero de la ciudad y a las necesidades actuales que existen en los diferentes procesos que intervienen en la gestión de las actividades y recursos disponibles en los hoteles de estudio, debido a esto la función principal que tiene la propuesta es lograr la correcta integración de cada proceso y actividad que se desarrolla normalmente en los establecimientos de estudio, el fin es mejorar el nivel del servicio de alojamiento y establecer una herramienta para la gestión a corto y largo plazo que permita la correcta operación de los hoteles de cuatro y cinco estrellas del territorio.

De acuerdo a estos resultados obtenidos se realizó la estructuración del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta, ya que en la actualidad los hoteles de cuatro y cinco estrellas necesitan

fortalecer sus procesos de gestión en las diferentes áreas, ya que el constante cambio en las tendencias obliga a renovar los procesos internos de gestión.

Propuesta del investigador

El modelo de gestión hotelera para el destino Manta será diseñado para mejorar los procesos internos de planificación, organización, ejecución y control de los distintos establecimientos hoteleros de categoría cuatro y cinco estrellas y además contribuirá a definir correctamente las funciones específicas de los empleados principales y de las diferentes áreas que interviene en la operatividad. Ver anexo 13.

Generalidades del modelo de gestión

Misión: Mediante la misión se establece y clarifica la razón por la cual existe una organización, institución o empresa hotelera, básicamente es el camino a corto plazo que deben seguir las acciones que se realizan para cumplir una situación específica, de igual forma permite aclarar los alcances que se pretenden lograr de manera integral con las operaciones diarias que se llevan a cabo. La misión del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta, se divide en qué es lo que se cumple, cómo se lo hace y para que se hacen las diferentes actividades, teniendo en cuenta esto se plantea a continuación la siguiente misión:

Ofrecer mediante el sector hotelero de cuatro y cinco estrellas de la ciudad, un servicio de alojamiento personalizado y de calidad para particulares y empresas a nivel nacional e internacional, garantizando el bienestar, seguridad y tranquilidad de todas las actividades que se realizan, mediante la coordinación integrada y responsable de todos los procesos de gestión que intervienen para cumplir las necesidades de los clientes y lograr la satisfacción en la visita con éxito.

Visión: La visión representa la posición o sueño a futuro que tiene la organización, institución o empresa hotelera, es simplemente el objetivo a largo

plazo que se desea alcanzar con el cumplimiento de la misión, ya que permite estar al tanto si los resultados de las diferentes acciones son posibles, además debe estar debidamente establecida a las características de cada empresa. De acuerdo a esto se procedió a plantear la siguiente visión para el modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta.

Aportar al sector hotelero de cuatro y cinco estrellas de la ciudad con procesos de gestión capaces de mejorar el desarrollo de las actividades a nivel local y nacional, con un sólido prestigio en la prestación de servicios y productos de hospedaje, mediante una actitud de renovación constante con dar el fin de mejorar el servicio a los clientes y superar las expectativas durante la visita.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Establecer un modelo de gestión hotelera para mejorar la optimización de los recursos disponibles, los procesos que se realizan en cada una de las áreas y el servicio de alojamiento en el territorio.

Objetivos Específicos

- Fortalecer el sector hotelero mediante procesos de gestión que permitan al cliente interno mejorar la prestación de servicios de alojamiento al visitante.
- Aumentar los estándares de calidad en los servicios de alojamiento que se ofertan a los visitantes para mantener el liderazgo del sector hotelero en el territorio.
- Mantener personal calificado en las diferentes áreas del hotel para garantizar la prestación del servicio de alojamiento y lograr la fidelización del cliente.

- Impulsar la cooperación de las organizaciones, instituciones y empresas hoteleras incluidas en la actividad turística para el desarrollo del sector y del territorio en general.

Diseño de la estructura funcional

Dentro del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en los hoteles de categoría cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, se consideró indispensable desarrollar el organigrama de las principales áreas que integran los procesos de gestión, con el fin de establecer un orden jerárquico para la producción de estrategias, actividades y servicios que se realizan diariamente en los distintos hoteles de estudio, además mediante este instrumento gráfico de análisis, se puede interpretar mejor la relación que tienen entre sí los diferentes elementos dentro del modelo para la mejora del servicio de alojamiento en el territorio y además conocer cuáles aspectos del organigrama intervienen directamente en los procesos de gestión y operación en los diferentes hoteles.

Las áreas o departamentos que consideraron en el organigrama del modelo de gestión hotelera, son los resultados obtenidos en la etapa número dos, actividad de selección para determinar las áreas claves del modelo, en donde se pudo establecer cuáles son las áreas que deben formar parte de la estructura documental y el nivel de relevancia que tiene un área de otra, con el fin de crear una jerarquización adecuada que permita desarrollar de una mejor manera el modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en los hoteles del territorio.

De acuerdo a los datos obtenidos en el proceso de investigación que se realizó en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, se procedió a realizar el organigrama estructural que se necesita para el modelo de gestión, ya que mediante esta organización se dan a conocer los actores que intervienen directamente en los procesos para garantizar un correcto desarrollo de la propuesta se muestra el organigrama asociado al modelo de gestión hotelera

para la mejora del servicio de alojamiento en los hoteles del territorio. Ver anexo 14.

Personalización de los procesos

La personalización de los procesos de gestión para las diferentes áreas de gestión de los hoteles, se lo realizó una vez definida la estructura organizacional del modelo de gestión hotelera para los hoteles de categoría cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Manta, conociendo la estructura se continuó con la definición de cargos, asignación de funciones y se establecieron los principales procesos claves para el desarrollo de las actividades que se ejecutan en las diferentes áreas del hotel, esta actividad fue fundamental en el proceso de indagación, ya que se pudo constituir las responsabilidades específicas de cada áreas del hotel, integrando al mismo tiempo todos los procesos en un sistema que interactúa entre sí para mejorar la operatividad del servicio de alojamiento y de los distintos elementos que forman parte del modelo.

Para la realización de esta actividad se consideraron las normas de calidad para los servicios de alojamiento establecidos por el INEN, las cuales determinan los requisitos mínimos, las principales funciones y las competencias que debe cumplir un establecimiento y el personal del hotel en sus diferentes áreas o departamentos para funcionar correctamente en un territorio. Además, es importante mencionar que a pesar de que existe un reglamento general de alojamiento a nivel nacional, aun no se logra adaptar en su totalidad a las necesidades actuales del sector de hospedaje, ocasionando que el enfoque, los esfuerzos y los lineamientos que se determinan para el sector no permitan el desarrollo del servicio de alojamiento, debido a esto fue necesario para el modelo de gestión considerar los resultados obtenidos en el proceso de investigación y las normativas establecidas a nivel nacional.

En la siguiente actividad se exponen los cargos de referencia propuestos para la correcta operación del modelo de gestión hotelera, las diferentes funciones de los responsables y los procesos de gestión de los establecimientos hoteleros

correspondientes a de cada una de las áreas que intervienen en los procesos de gestión para lograr la operatividad diaria de los distintos hoteles en estudio.

Definición de cargos y funciones de referencia:

Cuadro 4.15. Ficha técnica de referencia del área gerencial.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Gerente general
Tipo de cargo:	Administrativo
Objetivo del cargo:	Gestionar los recursos disponibles con la mayor rentabilidad posible. Innovar frecuentemente mejoras en los procesos de gestión internos y externos que se realizan diariamente en el establecimiento.
Tareas generales del cargo:	Planificación, organización, ejecución y evaluación.
Descripción de la ocupación:	Se encargada de establecer las principales estrategias y decisiones de gestión para lograr la operatividad y el cumplimiento de las diferentes necesidades del hotel, al mismo tiempo es el primer representante legal del hotel y su trabajo se basa en asegurar la calidad de todas las actividades, la supervisión del personal administrativo y de lograr resultados positivos en cada uno de los procesos realizados.
Numero de responsables:	1 persona
Requisitos:	-Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales	-Planificar todos los objetivos y estrategias que se desarrollan en el establecimiento. -Organizar todas las actividades diarias para la operatividad. -Verificar la realización de los procesos establecidos y la documentación correspondiente. -Controlar el cumplimiento de las acciones de gestión. -Dirigir y evaluar la gestión que se realiza en el establecimiento. -Coordinar e integrar los procesos administrativos y operativos. -Establecer alianzas con organizaciones, medios de comunicación y representantes hoteleros del territorio. -Definir los recursos económicos del establecimiento para fundamentar el cumplimiento de las estrategias de gestión. -Analizar y evaluar los resultados para tomar acciones correctivas. -Velar por la seguridad y mantenimiento del hotel. -Asegurar la satisfacción del cliente. -Cuidar la imagen de la organización. -Liderar el equipo humano de trabajo
Competencias y habilidades:	-Conocer procesos administrativos contables. -Liderazgo. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Facilidad de comunicación con el personal del establecimiento. -Planificación a corto y largo plazo. -Poseer técnicas de mercadeo. -Conocer métodos de evaluación.

Fuente: INEN (2008).

Cuadro 4.16. Ficha técnica de referencia del área de recepción.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Jefe de Recepción
Tipo de cargo:	Administrativo – Operativo
Objetivo del cargo:	Supervisar las acciones que se realizan en el área y las interacciones con los demás departamentos del hotel.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	El jefe de recepción tendrá a su cargo la gestión de las actividades del área, revisar los procesos de atención a los huéspedes, verificar la aplicación de reglas de cortesía, controlar las acciones de registro de la información y articular las acciones con otras áreas del establecimiento.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar el trabajo. -Coordinar el servicio de recepción según las necesidades. -Vincular y mantener la relación con los demás departamentos. -Supervisar los registros de ingreso y egreso de huéspedes. -Solucionar los problemas presentados con los huéspedes. -Asegurar la satisfacción del cliente. -Cuidar la imagen de la organización. -Liderar el equipo humano de trabajo. -Controlar transacciones. -Conectar con servicios externos. -Realizar informes estadísticos y demás reportes solicitados. -Supervisar el desempeño del personal a su cargo, según procedimientos del establecimiento.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento en la preparación de planes y presupuestos. -Lectura y escritura clara para la redacción de informes. -Buena memoria. -Rapidez en la solución de problemas. -Conocer métodos de evaluación.

Fuente: INEN (2008).

Cuadro 4.17. Ficha técnica de referencia del área de Ama de llaves.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Jefe de Ama de llaves
Tipo de cargo:	Administrativo – Operativo
Objetivo del cargo:	Dirigir todas las actividades de las camareras y aseadoras de las áreas públicas, para mantener siempre disponibles para alquiler las habitaciones y áreas públicas del establecimiento garantizando el respeto y la integridad de la decoración.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	Planificar, organizar, controlar y verificar el equipo, servicio de limpieza, higienización, ordenamiento y orientación de las habitaciones, áreas internas y externas (excepto cocina), manejar los materiales de consumo, limpieza, decoración, menaje y uniformes.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar el trabajo de su departamento. -Organizar, capacitar y supervisar al equipo humano de trabajo. -Coordinar los servicios realizados por el servicio de trabajo. -Contratar y supervisar los servicios con terceros. -Administrar cargos a su cargo. -Diseñar y mantener la decoración de las diferentes áreas a su cargo. -Operar los equipos relacionados a su actividad. -Asegurar la satisfacción de los clientes. -Interactuar con los demás departamentos. -Apoyar a la gestión del negocio.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento en preparación de presupuestos, eventos y desarrollo de procedimientos. -Experiencia en atención al cliente. -Técnicas básicas de adecuación de áreas y manejo de volumen. -Conocimiento del trabajo en equipo. -Capacidad de argumentación. -Lectura y escritura clara para el desarrollo de informes. -Planificación a corto plazo de acuerdo a la planificación estratégica.

Fuente: INEN (2008).

Cuadro 4.18. Ficha técnica de referencia del área de alimentos y bebidas.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Jefe de alimentos y bebidas
Tipo de cargo:	Administrativo – Operativo
Objetivo del cargo:	Elaborar y prestar servicios de comidas y bebidas en restaurantes, habitaciones, bares y salones dentro de los establecimientos de alojamiento en atención a las políticas y estándares que determine el departamento de gerencia previamente.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	Se encarga principalmente de gestionar el servicio de alimentos y bebidas, incluyendo la planificación y administración del personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control financiero, apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar las labores cotidianas. -Establecer prioridades en la disposición de recursos. -Estructurar el menú principal. -Coordinar el servicio -Promover ventas. -Cuidar de la seguridad alimenticia. -Atender o supervisar la atención al cliente. -Verificar las condiciones de higiene y seguridad de las instalaciones y equipos de producción y servicio. -Garantizar el apego a los procedimientos de control en las actividades de requisiciones, compras, almacenamiento, y ventas. -Verificar la funcionalidad de áreas, instalaciones y equipos de producción. -Velar por la seguridad empresarial y patrimonial. -Apoyar al cliente.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento y experiencia en gestión -Técnicas de contabilidad. -Conocimiento de herramientas de control. -Liderazgo. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Facilidad de comunicación con el personal del establecimiento. -Técnicas en manejo de crisis. -Sistemas básicos de administración. -Conocimiento en herramientas de gestión especializadas para el manejo de alimentos y bebidas. -Conocimiento de leyes y regulaciones vigentes. -Técnicas para realizar una comunicación clara y articulada. -Planificación a corto y largo plazo. -Capacidad para solucionar conflictos internos.

Fuente. INEN (2008).

Cuadro 4.19. Ficha técnica referencial del área Comercial y Ventas

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Responsable comercial y ventas
Tipo de cargo:	Administrativo-Operativo
Objetivo del cargo:	Comercializar e incrementar las ventas del establecimiento hotelero mediante la correcta gestión de los servicios y productos de alojamiento para lograr el posicionamiento y fidelización en los huéspedes.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	Se encarga principalmente de atender las demandas de viajes y su operación correspondiente garantizando la excelencia en la prestación del servicio de alojamiento a los huéspedes.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Planear y programar las actividades. -Comunicarse con los turistas y los proveedores. -Atender al turista. -Demostrar y vender. -Receptar pago. -Registrar la venta del producto turístico. -Cuidar el punto de venta. -Montar el material publicitario. -Asegurar la satisfacción de los turistas. -Informar sobre servicios y atractivos turísticos. -Cuidar la presencia personal y la postura profesional. -Usar lenguaje apropiado. -Apoyar al equipo -Ayudar en las diferentes actividades.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento y experiencia en la gestión de viajes. -Técnicas de ventas y negociación. -Manejo de documentos mercantiles. -Conocimiento de herramientas de control. -Liderazgo. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Conocimiento en compra de boletos aéreos. -Técnicas para realizar una comunicación clara y articulada. -Planificación a corto y largo plazo. -Capacidad para solucionar conflictos internos. -Operación en computadoras. -Toma rápida de decisiones bajo presión a tiempo. -actitud para el trabajo en equipo.

Fuente. INEN (2008).

Cuadro 4.20. Ficha técnica referencial del área de Seguridad.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Jefe de seguridad.
Tipo de cargo:	Administrativo – Operativo
Objetivo del cargo:	Garantizar la seguridad de los clientes internos y externos y las acciones que realizan diariamente las áreas operativas y administrativas del establecimiento hotelero.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	El departamento de seguridad se encarga principalmente de proteger al usuario, el patrimonio y los atractivos turísticos para prevenir accidentes, infracciones y delitos.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar entradas y salidas. -Verificar la identidad de las personas. -Observar todas las actividades que se realizan en el entorno. -Entregar y recibir reportes con el personal de seguridad. -Implementar medidas preventivas sobre riesgos y anomalías. -Identificar infracciones. -Aplicar técnicas de seguridad personal. -Preservar las instalaciones. -Operar equipos de radio comunicación permanentemente. -Controlar el comportamiento del público. -Ayudar en primeros auxilios básicos. -Brindar información básica a las personas. -Guardar y devolver objetos. -Cuidar la apariencia personal y la postura profesional. -Poseer preparación física adecuada. -Mantener límites de autoridad. -Transmitir recomendaciones. -Reportar anomalías.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos en técnicas de protección de personas y vehículos. -Agilidad para actuar en la represión de actividades delictivas. -Memoria para recordar instrucciones. -Agudeza auditiva, visual y olfativa para identificar ruidos, objetos, colores y olores a distancia. -Liderazgo. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Facilidad de comunicación con el personal del establecimiento. -Asegurar la seguridad de los huéspedes.

Fuente. INEN (2008).

Cuadro 4.21. Ficha técnica referencial del área de Mantenimiento.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Jefe de Mantenimiento.
Tipo de cargo:	Administrativo – Operativo
Objetivo del cargo:	Mantener en perfecto estado todas las infraestructuras, áreas, instalaciones y equipos que conforman parte del establecimiento hotelero.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	El departamento de mantenimiento de ocupa principalmente de verificar, dar mantenimiento y solucionar problemas en equipos, mobiliarios e instalaciones, prestar ayuda en la instalación de equipos de uso temporal y evaluar el servicio de manteniendo encomendado.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Diagnosticar el servicio al ser ejecutado. -Probar el funcionamiento del equipo o las instalaciones. -Decidir sobre los procedimientos de corrección. -Determinar la lista de daños y repuestos. -Generar reporte de daños y presupuestos. -Reparar todas las fallas. -Realizar mantenimiento preventivo. -Hacer reparaciones prediales. -Hacer instalaciones provisionales. -Manejar y controlar las existencias. -Cuidar el área de trabajo. -Operar equipos. -Participar en programas de mantenimientos. -Aplicar conocimientos de seguridad industrial. -Actuar en emergencias. -Apoyar al equipo humano de trabajo. -Cuidar la apariencia personal. -Dar instrucciones sobre el uso adecuado de equipos al personal. -Actuar como nexo entre las diferentes áreas.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento en la reparación de aparatos eléctricos, hidráulicos y eléctricos. -Técnicas de mecánica básica. -Conocimiento de higiene personal y seguridad en el trabajo. -Conocimientos en la operación de equipos. -Experiencia en el manejo de informes y formularios. -Rapidez en la toma de decisiones. -Buena coordinación motora. -Liderazgo. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Facilidad de comunicación con el personal del establecimiento.

Fuente. INEN (2008).

Cuadro 4.22 Ficha técnica de referencia del área de Finanzas.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Jefe de Finanzas.
Tipo de cargo:	Administrativo
Objetivo del cargo:	El departamento de finanzas se encarga fundamentalmente de gestionar los recursos económicos disponibles en el establecimiento de manera que genere la mayor utilidad posible para la organización considerando el menor tiempo establecido.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	Se ocupa básicamente de toda la parte económica del establecimiento, ya que se encarga de elaborar y controlar todos los documentos y pagos que se realizan por actividades de administración y operación, además lleva el seguimiento a los consumos del huésped durante la estada.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar los cierres de cajas diarios. -Emitir informes periódicamente. -Identificar y corregir errores. -Realizar el control y registro de documentos. -Hacer seguimiento a los errores encontrados -Monitorear los límites de los créditos. -Alertar a los demás departamentos lo referente a los recursos económicos. -Estructurar los presupuestos generales. -Controlar de los procesos de contabilidad. -Organizar y enumerar los documentos. -Verificar la veracidad de los datos. -Orientar los procedimientos económicos. -Analizar y registrar las novedades. -Realizar el seguimiento a las soluciones establecidas. -Actualizar constantemente la información económica del establecimiento. -Hacer respaldos de seguridad. -Apoyar al recurso humano. -Mantener la comunicación con otras áreas. -Revisarlas cuentas periódicamente.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos en el manejo de hojas de cálculo. -Lectura y escritura clara. -Conocimiento en procesos contables. -Conocimientos en auditoria. -Experiencia en la gestión de financiamientos. -Memoria a largo y corto plazo. -Capacidad de análisis para solucionar conflictos. -Capacidad de observación y sistematización. -Liderazgo. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Facilidad de comunicación con el personal del establecimiento.

Fuente. INEN (2008).

Cuadro 4.23. Ficha técnica referencial del área de Sistemas.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Responsable de sistemas
Tipo de cargo:	Administrativo – Operativo
Objetivo del cargo:	Facilitar al personal los procesos de administración y operatividad en todas las áreas del establecimiento para optimizar el tiempo y asegurar la correcta prestación de los diferentes servicios de alojamiento.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	Se encarga principalmente de manejar los sistemas operativos y de soporte para el personal operativo y de los usuarios desde los computadores centrales, además se encarga de dar continuidad al funcionamiento del software al máximo rendimiento y facilitar al mismo tiempo su utilización a todos los sectores del hotel.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener los equipos técnicos en perfectas condiciones. -Verificar el sistema operativo y optimizar el rendimiento. -Gestionar las cuentas de usuario y asignación de recursos a las mismas. -Preservar la seguridad de los sistemas y de la privacidad de los datos del usuario. -Realizar copias de seguridad periódicas. -Evaluar las necesidades como: memoria, discos, unidad central. -Proveer los insumos necesarios para el área. -Instalar las actualizaciones de los diferentes softwares del establecimiento. -Atender a los usuarios con: consultas, preguntas frecuentes, información general, resolución de problemas y asesoramiento. -Facilitar servicios como: copia de ficheros en cinta, impresión desde otros ordenadores y asistencia técnica especializada. -Planificar, organizar y controla la implementación de los sistemas informáticos. -Evalúa el desarrollo de todos los mecanismos. -Asegurar el buen funcionamiento de las aplicaciones. -Atender y resolver las consultas de los usuarios. -Brindar apoyo y asesoría a las autoridades y directivos del hotel.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Facilidad de comunicación con el personal del establecimiento. -Responsable en actos y acciones. -Iniciativa. -Conocimientos en gestión hotelera -Innovador y creativo. -Lectura y escritura clara para la redacción de informes.

Fuente. INEN (2008).

Cuadro 4.24. Ficha técnica de referencia del área de Recursos Humanos.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Jefe de Recursos Humanos.
Tipo de cargo:	Administrativo – Operativo
Objetivo del cargo:	Garantizar el buen proceder del personal administrativo y operativo mediante la correcta gestión y asignación de puestos con el fin de lograr la satisfacción del cliente interno y externo del establecimiento.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	El establecimiento debe contar con el departamento de recursos humanos para lograr la correcta integración del personal con los materiales, el equipo técnico y se debe considerar que sean preferentemente informatizados, ya que permiten realizar las actividades a personal con prontitud, fiabilidad y eficacia.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Experiencia en gestión hotelera. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Hablar idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar al personal del establecimiento. -Preparar al talento humano de las diferentes áreas. -Velar por la seguridad del cliente interno y externo. -Conocer y solucionar los inconvenientes presentados en su cargo. -Manejar información de todas las personas que laboran en el establecimiento y de los clientes. -Facilitar la coordinación entre departamentos -Distribuir documentos e informes periódicamente. -Definir claramente al personal administrativo y operativo. -Gestionar las nóminas del personal. -Renovar el personal. -Evaluar constantemente el trabajo de todos los empleados. -Medir el potencial humano. -Mejorar el desempeño. -Estimular la productividad y las oportunidades de crecimiento para el personal del hotel. -Elaborar los contratos de todos los empleados. -Mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados. -Optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible. -Orientar correctamente a los nuevos empleados. -Verificar la seguridad e higiene del personal del hotel.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento en la preparación de planes y presupuestos. -Lectura y escritura clara para la redacción de informes. -Buena memoria. -Rapidez en la solución de problemas. -Conocer métodos de evaluación. -Liderazgo. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Facilidad de comunicación con el personal del establecimiento.

Fuente. INEN (2008).

Cuadro 4.25. Ficha técnica referencial del área Contraloría.

Ficha técnica para la definición de cargos y funciones	
Nombre del cargo:	Auditor interno
Tipo de cargo:	Administrativo
Objetivo del cargo:	Garantizar el cumplimiento de todas las normativas establecidas a nivel nacional e internacional para la realización de las diferentes actividades de alojamiento en una determinada espacio geográfico.
Tareas generales del cargo:	Planificar, coordinar y verificar.
Descripción de la ocupación:	Constituir y llevar a la práctica sistemas de control apropiados para medir la eficacia de la actuación financiera de las unidades del establecimiento hotelero, informando de los resultados al gerente general para que tome las decisiones y acciones correctivas de manera oportuna.
Numero de responsables:	1
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Título universitario acorde al puesto de trabajo. -Amplia experiencia de gestión y operaciones hoteleras. -Capacidad para la conducción del personal operativo. -Leer y comprender idioma inglés.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> -Vigilar que los costos y gastos del hotel estén perfectamente justificados. -Establecer sistemas y procedimientos de control y registro contable. -Gestionar ante las oficinas administrativas todos los asuntos relacionados con la legalidad del hotel. -Asesorar a la gerencia en la toma de decisiones -Auxiliar y asesorar al director en los problemas relativos a la administración del hotel. -Evaluar los resultados operativos y administrativos. -Pagar oportunamente los impuestos, tasas y demás exacciones municipales -Mantener actualizados los diversos seguros contratados con la apertura del hotel. -Estar al tanto de todas las leyes fiscales a nivel local y nacional.
Competencias y habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Facilidad de comunicación con el personal del establecimiento. -Lectura y escritura clara. -Conocimiento en procesos contables. -Conocimientos en auditoria. -Experiencia en la gestión de financiamientos. -Memoria a largo y corto plazo. -Capacidad de análisis para solucionar conflictos. -Capacidad de análisis para la toma de soluciones. -Facilidad de comunicación con el personal del establecimiento.

Fuente. INEN (2008).

Capacitación del personal

Dentro de la propuesta del modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento de la ciudad de Manta, se establece el aspecto de capacitaciones técnicas dirigidas al personal tanto administrativo como operativo del establecimiento, con el fin de mantener una mejora continua en los diferentes elementos que integran la gestión y logran la operatividad de las distintas áreas, productos y servicios de alojamiento en el sector, ya que debido a las necesidades actuales del territorio, se debe impartir una constante educación enfocada en la renovación de estrategias y procesos de gestión internos y externos para el personal.

Para la realización de esta actividad se establecieron temáticas acordes al modelo de gestión hotelera, las horas aproximadas que tendrán las distintas capacitaciones y una fecha estimada en la cual se la podría realizar, el objetivo principal es establecer un cronograma que permita la mejora de todos los elementos que integran los aspectos de gestión en los establecimientos hoteleros de categoría cuatro y cinco estrellas de la ciudad, ya que solo se podrá mejorar el servicio de alojamiento en los hoteles, si el personal operativo se encuentra preparado para realizar los procesos de gestión establecidos previamente en la propuesta.

En el cuadro 4.17 que se expone a continuación en la parte inferior, se estableció el cronograma de capacitaciones que se considera para el modelo de gestión hotelera en la ciudad de Manta, en donde se definió el orden lógico de las instrucciones técnicas a desarrollar, las horas de duración de cada capacitación y la fecha aproximada para la realización de las actividades, al mismo tiempo el calendario, se establece como una guía para la coordinación adecuada de las diferentes necesidades de mejora en los establecimientos hoteleros del territorio, ya que si mejoran los procesos operativos mediante lineamientos de gestión al su vez se podrá fortalecer el servicio de alojamiento en los distintos centros de hospedajes presentes en el territorio.

Cuadro 4.26. Cronograma de capacitaciones.

Cronograma de capacitaciones técnicas para el establecimiento año: 2018													
Temáticas	Horas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sociabilización del modelo de gestión	10	■											
Técnicas para el trabajo integral	5		■										
Motivación e higiene personal	20			■								■	
Servicio y atención al cliente	30				■					■			
Emergencia y primeros auxilios	10					■							
Manejo de los residuos del establecimiento	15						■						
Sanidad y manipulación de servicios	20			■				■					
Procesos para la gestión del Alojamiento	10								■				
Control de los procesos de gestión	5									■			
Planificación de eventos hoteleros	10										■		
Curso de Inglés básico para el personal	40				■							■	
Sistemas informáticos hoteleros	10												■

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el cronograma de capacitaciones establecido en la propuesta, se pretende mantener una constante difusión de conocimientos relacionados al sector de alojamiento y a mejorar los procesos que realiza diariamente el

personal de los distintos cargos del hotel, ya que solo mediante la preparación del talento humano, se puede mejorar realmente la gestión y operatividad de los distintos establecimientos hoteleros de la ciudad, además es de vital importancia mencionar que para los hoteles la actualización y la innovación son aspectos que se deben considerar frecuentemente en la toma de estrategias y decisiones.

Investigación del desarrollo de la gestión

Esta última actividad de la fase tres complementa y cierra el modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta, ya que se concentra específicamente en investigar y evaluar el impacto que tienen las acciones de gestión que se realizan diariamente por los hoteles de categoría cuatro y cinco estrellas en el territorio, mediante una serie de indicadores establecidos de acuerdo a las necesidades actuales del sector y en documentos bibliográficos para respaldar su funcionalidad, el fin es conocer y mejorar constantemente los procesos de gestión en las diferentes áreas que intervienen para lograr el correcto funcionamiento del servicio de alojamiento.

Es importante mencionar que el modelo de gestión hotelera necesita ser evaluado periódicamente en torno a la correcta integración de sus componentes y mejorar el servicio de alojamiento del sector. Por esta razón se realizó una propuesta de indicadores de gestión hotelera, previamente revisados (Herramienta del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos Sostenibles ETIS, Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero y los Indicadores económicos de la industria hotelera española), considerados fundamentales para medir el estado de los diferentes procesos que se realizan cotidianamente para dar cumplimiento a las actividades de los hoteles de la ciudad, ya que mediante el control y evaluación de los indicadores se podrá tomar decisiones y mejorar el nivel del servicio de alojamiento mediante una correcta interacción de los elementos que componen el modelo de gestión hotelera.

Los indicadores fueron enfocados en los procesos de gestión que se realizan diariamente en los hoteles del territorio y para su medición se asigna un valor numérico representado en porcentaje de acuerdo a la realidad actual de los procesos de gestión del sector, además mediante esta actividad se recolecta la información necesaria para sustentar las estrategias de planificación, organización y ejecución para mejorar constantemente los productos y servicios de alojamiento en los diferentes hoteles de estudio.

A continuación, en cuadro 4.27 se exponen los indicadores de gestión establecidos para el modelo de gestión hotelera de la ciudad de Manta.

Cuadro 4.27. Indicadores de gestión hotelera.

Principales indicadores de gestión hotelera		
Criterios	Indicadores	100 %
Aspectos generales	Porcentaje de establecimientos que utilizan modelos de gestión hotelera para el desarrollo de las actividades diarias.	
	Porcentaje de establecimientos que utilizan dispositivos de seguimiento, control del desarrollo y evaluación de la gestión hotelera.	
	Porcentaje de hoteles satisfechos de la participación e influencia en la planificación y el desarrollo de la gestión del sector hotelero.	
	Porcentaje de hoteles cubierto por una misma política de gestión para los productos y servicios de alojamiento locales.	
	Porcentaje de hoteles que gestionan el tratamiento de agua y residuos sólidos como mínimo a nivel secundario antes de la descarga.	
Gestión de los hoteles	Porcentaje de hoteles que tienen certificaciones o verificaciones en los procesos de gestión hotelera.	
	Porcentaje de hoteles aliados para los procesos de gestión hotelera en el territorio.	
	Porcentaje de hoteles enfocados en la gestión comercial y cooperativa del territorio.	
	Porcentaje de empresas que apoyan activamente la gestión mediante modelos hoteleros en el territorio.	
Satisfacción del cliente	Porcentaje del cumplimiento de la gestión hotelera establecida por las empresas.	
	Porcentaje de visitantes satisfechos con la experiencia de los servicios y productos en los hoteles.	
	Porcentaje de visitantes que repiten o vuelven en 5 años a contratar el servicio.	
Información y comunicación	Porcentaje de hoteles que con facilidades y servicios de transporte accesible a las personas con discapacidades especiales.	
	Porcentaje de visitantes que declaran sus observaciones referentes a los aspectos de gestión.	
	Porcentaje de empresas que comunican datos estadísticos referentes a los procesos de gestión en los hoteles.	

Fuente: Herramienta del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos Sostenibles (ETIS).

Todos los resultados expuestos anteriormente fueron obtenidos de acuerdo a lo establecido en el proceso de investigación. La información tributa como propuesta al desarrollo del sector hotelero de la ciudad de Manta, debido a que pretende trabajar en la mejora del servicio de alojamiento en hoteles de categoría superior según el Reglamento de Alojamiento Turístico de Ecuador, en Resolución 465 del MINTUR (2015). Entre los principales resultados están: el diagnóstico del sector hotelero, la caracterización de los diferentes procesos de gestión y la propuesta del modelo de gestión hotelera, el cual contiene las particularidades necesarias para el lograr un correcto desarrollo de la actividad de alojamiento en la localidad.

De igual manera la información presentada en este capítulo fortalece el desarrollo de las diferentes actividades que se realizan diariamente en los hoteles, debido a que el modelo de gestión se establece al mismo tiempo como una herramienta efectiva para mejorar la planificación, organización, ejecución y evaluación de todos los recursos disponibles en los distintos establecimientos hoteleros, logrando aumentar al mismo tiempo las utilidades obtenidas por los procesos que se realiza normalmente, por lo cual se logra la mejora del servicio de alojamiento del sector.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los modelos de gestión hoteleros analizados previamente en el desarrollo de la investigación, permitieron la orientación y estructuración de los componentes que integran la propuesta para mejorar las operaciones en las áreas que ayudan en la asistencia del servicio de alojamiento, ya que en la actualidad los resultados de la planificación, organización, ejecución y control son positivos en los distintos hoteles, pero no son suficientes para integrar completamente un modelo de gestión que cumpla las necesidades que se presentan diariamente en el servicio de alojamiento.

- Según los resultados del diagnóstico realizado, muestra que la situación que presenta el sector hotelero de la ciudad de Manta presenta un buen comportamiento en su gestión, aunque muestra varias reservas asociadas al uso de herramientas gerenciales que permitan mejorar los datos estadísticos del territorio, integrar todos los elementos que intervienen en los procesos para optimizar la utilización de los recursos disponibles en los distintos hoteles y fortalecer las alianzas públicas privadas para el correcto desarrollo del sector hotelero del territorio.

- Los beneficios de la utilización del modelo como una herramienta adaptada a las características de la gestión y a los procesos internos en los establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta, contribuyen directamente a la optimización de los recursos disponibles y a la mejora de los servicios de alojamiento en general, ya que mediante estos elementos se puede conocer el impacto que tiene la gestión en el territorio y saber si las acciones que se llevan a cabo en los distintos hoteles son las correctas para el desarrollo del mismo y del sector en general.

RECOMENDACIONES

- Retroalimentar los resultados de la aplicación de modelos de gestión hoteleros como herramientas de gestión que permitan integrar y fortalecer las diferentes áreas, servicios y productos de alojamiento que se ofrecen en los distintos hoteles, ya que las características cambiantes del sector obligan a los encargados de la gestión a innovar estrategias para contrarrestar las necesidades de operación que se presentan periódicamente en los distintos hoteles.
- Registrar datos históricos y estadísticos para la realización de la gestión en los distintos establecimientos hoteleros de la ciudad, ya que mediante una base de información confiable acerca del comportamiento de la actividad, se puede mejorar el servicio de alojamiento y establecer lineamientos que tengan un efecto positivo en el territorio, ya que solo mediante el análisis de los datos se puede identificar las estrategias correctas para fortalecer el sector hotelero y mejorar el servicio de alojamiento en el territorio.
- Realizar estudios en otros procesos de gestión de los establecimientos de la ciudad, con el fin de mejorar constantemente el nivel del servicio de alojamiento en los hoteles de categoría cuatro y cinco estrellas, ya que es indispensable que las actividades diarias que se realizan se adapten a las necesidades que surgen de la gestión para lograr la correcta coordinación de los recursos disponibles en los diferentes hoteles y al mismo tiempo lograr aumentar las utilidades con acciones acordes a la situación real del sector, logrando la correcta operación de cada uno de los elementos que integran la dirección de las actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- Achón, R. 2012. El alojamiento previsto para temporeros gestionado por el sindicato agrícola unió de pagesos. Infraestructura para la disciplina y el suministro de trabajadores. Barcelona, ES. Revista de Pensamiento e Investigación Social. Vol. 12. Núm. 2. p 33 - 67. (En línea). Consultado, 1 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4150863.pdf>
- Alfonso, R; Blanco, G; Rodríguez, A; García, N. 2015. Consideraciones para la planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabí. EC. Revista ESPAMCIENCIA. Vol. 6. p 37 – 45.
- _____.2016. Diagnóstico y planificación de los recursos humanos en hoteles. 1 ed. Editorial Académica Española. p 22.
- Bosch, A; Barriuso, M; Muñoz, F. 2015. Indicadores económicos de la industria hotelera española 2014. España. p 9. (En línea). Consultado, 18 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-indicadores-economicos-de-la-industria-hotelera-espanola-2014/\\$FILE/EY-indicadores-economicos-de-la-industria-hotelera-espanola-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-indicadores-economicos-de-la-industria-hotelera-espanola-2014/$FILE/EY-indicadores-economicos-de-la-industria-hotelera-espanola-2014.pdf)
- Castro, M; Flamenco, M; Rivas, J. 2006. Diseño de un modelo de gestión de destinos turísticos sostenibles para mejorar la afluencia de visitantes de los pequeños hoteles de la Zona Oriental del Salvador. Tesis. Licenciatura en Administración de Empresas. UFG. El Salvador-San Salvador. p 165. (En línea). Consultado, 27 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6714/5/338.4791-C353d-Capitulo%20IV.pdf>
- Cayo, E y Arcaya, E. 2013. Grado de Satisfacción de los Servicios Turísticos en La Ciudad de Puno. PE. Revista Comunicación. Vol. 4. p 28 - 37. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://huajsapata.unap.edu.pe/journal/index.php/RCS/article/view/12/6>
- Cazañas, M; González, A; González, M. 2012. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad n el Proceso de Alojamiento en el Hotel “Gran Caribe Villa Tortuga”. La Habana, CU. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 32. Núm. 1. p 37- 42. (En línea). Consultado, 15 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433575006>
- Comisión Europea. 2013. Herramienta del sistema europeo de indicadores turísticos para destinos sostenibles. Unión Europea. p 18. (En línea). Consultado, 18 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en https://www.google.com.ec/search?rlz=1C1CHZL_esEC745EC745&biw=1366&bih=613&q=programa+de+sostenibilidad+ETIS&oq=programa+de+sostenibilidad+ETIS&gs_l=psy-

ab.3...9451.9451.0.9638.1.1.0.0.0.0.0.0..0.0....0...1.1.64.psy-
ab..1.0.0....0.7e0afQ2U8v0

_____. 2011. Utilización eficiente de los recursos: un imperativo para las empresas. Unión Europea. p 1. (En línea). Consultado, 13 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en http://ec.europa.eu/environment/resource_efficiency/documents/factsheet_es.pdf

Correia, G; Araújo, W; Fernandes, M; Lyvia, L; Menezes, D; Pinheiro, S. 2012. Gestión de Calidad del Servicio de Alimentos y Bebidas. La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de João Pessoa, Brasil. Buenos Aires, AR. Revista Estudios y Perspectivas del Turismo. Vol. 21. Núm. 3. p 763 - 777. (En línea). Consultado, 14 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300012

Domínguez, L. 2015. Empresas de Alojamiento, Historia, Evolución y Desarrollo. (En línea). EC. Consultado, 19 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://prezi.com/nhpl9rvzenf9/empresas-de-alojamiento-historia-evolucion-y-desarrollo/>

Dueñas, J; Fernández, M. 2015. Modelo de Gestión Turístico Sostenible para la Planificación Estratégica en el Cantón Pedernales. Tesis. Ingeniería en Turismo. ESPAM-MFL. Ecuador-Calceta. p 2. (En línea). Consultado, 18 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/132>

El Diario Manabita. 2016. El sector turístico se organiza para reactivarse. Dirigentes buscan el apoyo del gobierno, la ciudad perdió 22 hoteles. El diario Manabita. EC. may, 8. p 1. (En línea). Consultado, 16 de ene. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/390957-manta-perdio-22-hoteles-tras-el-terremoto/>

Escrivá, L. 2015. Aplicación del Proceso Analítico Jerárquico (AHP) al Dimensionamiento de Sistemas Renovables. Tesis. Título de Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales. UPV. Valencia-España. p 14. (En línea). Consultado, 25 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/73178/21004036_TFG_14683619461433974905392726327662.pdf?sequence=3

Fernandes, D. y Bezerra, N. 2015. Factores de atraktividad y calidad de los servicios turísticos en el Destino Pipa – Brasil. Buenos Aires, ARG. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 24. Núm. 2. p 205 - 221. (En línea). Consultado, 19 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322015000200002

- Fernández, G; Van, C; Guzmán, R. 2012. Alojamientos Turísticos y Medio Ambiente. Diagnóstico Ambiental de los Complejos de Cabañas en Tandil. Argentina. CL. Revista Gestión Turística. Núm. 7. p 19. (En línea). Consultado, 11 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art02.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta (GAD), 2017. Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial con especial énfasis en la gestión del riesgo Manta-2019. Ecuador-Manta. p 26. (En línea). Consultado el 07 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en [file:///C:/Users/ALLSOFT/Downloads/PDYOT%20GAD%20MANTA%20F%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ALLSOFT/Downloads/PDYOT%20GAD%20MANTA%20F%20(1).pdf)
- Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. 2012. Modelo de gestión turística. Diseño Estratégico de Turismo Rural. AMBAR. PNUD. CL. (En línea). Consultado, 14 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en https://www.gobiernosantiago.cl/wp-content/uploads/2014/doc/estudios/Diseno_de_una_Estrategia_Regional_de_Desarrollo_Turistico_Rural_Sustentable,_2012.pdf
- Cunha, A; Cunha, A; Almeida, F. 2011. Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero. Buenos Aires. ARG. Revista estudios y perspectivas en turismo. Vol 20. Núm. 4. P 3 – 9. (En línea). Consultado, 16 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000400007
- Gomez, A; Barbosa, L; Kovacs, H; Brito, P. 2014. Gestión Hotelera. El caso brasileño de la red Pontes Hotéis & Resorts bajo el modelo de organización multidimensional reflexivo. Buenos Aires, AR. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 23. Núm. 4. p 768 - 785. (En línea), Consultado, 13 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000400007
- Gonçalves, M; SasS, C; Rastrollo, M; Mondo, S. 2014. La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: Una revisión. Revista Tourism & Management Studies. Vol. 10. Núm. 2. p 146-154. (En línea). Consultado, 17 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4788856>
- González, B y Martínez, C. 2011. Procedimiento para elaborar el plan de negocio en el área de alojamiento en pequeños hoteles. México. Cozumel, MX. Revista Teoría Praxis. Núm. 10. p 111 - 129. (En línea), Consultado, 12 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145108007.pdf>
- Hernández, N; Yelandy, M; Cuza, B. 2013. Modelos causales para la Gestión de Riesgos. Revista Cubana de Ciencias Informáticas. La Habana, CU.

Revista Cubana de Ciencias Informáticas. Vol. 7. Núm. 4. p 58 - 74. (En línea), Consultado, 18 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992013000400005

Izurieta, L; Macías, M; Gavilanes, J; Espinoza, V. 2017. Plan de Marketing para el Hotel Costa del Sol en la Ciudad de Manta Post Catástrofe. Tesis. Maestría en Marketing de Destinos y Productos Turísticos. ESPOL. Ecuador-Guayaquil. p 43. (En línea). Consultado, 01 de agos. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/38221>

Ley de Turismo del Ecuador. 2014. Capítulo II. De las Actividades Turísticas y de quienes las ejercen. Art. 5. EC. p 2.

Lima, A. 2014. Modelo de Desarrollo Organizacional para La Hostería San Isidro de Iltaquí, Ubicada en el Cantón Cotacachi, Provincia De Imbabura. Tesis. Título de Ingeniera en Dirección y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. FDE. Ecuador-Ibarra. p 18. (En línea). Consultado, 01 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/2318>

López R. 2001. Modelos de Gestión de Calidad. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte "Modelo Europeo de Excelencia". p 1. (En línea). Consultado, 24 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

López, R; Imelda, R; Cuevas, O. 2011. Evaluación del Modelo de Gestión del conocimiento de una Universidad Mexicana. Guadalajara, MX. Revista Apertura. Vol.3. Núm.2. (En línea). Consultado, 14 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68822737006>.

Medina, E. 2015. Modelo de Gestión Estratégica para el Hotel la Posada Colonial ubicado en el corregimiento de Las Lajas. Tesis. Título de Ingeniera en Dirección y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. FDE. Ecuador-Ibarra. p 2. (En línea). Consultado, 28 de abr. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1589>

Moliner, B y Berenguer, G. 2011. El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. Bogotá, CO. Revista Cuadernos de Administración. Vol. 24. Núm. 42. p 101-124. (En línea). Consultado, 23 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042005>

Morillo, M y Marysela, C. 2011. Sistemas de costos de calidad para establecimientos de alojamiento turístico. Merida, VE. Revista Actualidad Contable Faces. Vol. 13. Núm. 20. p 98 - 113. (En línea). Consultado, 27

de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25715828008>

Navarrete, C. 2011. La gestión sostenible y su comunicación en el sector hotelero de la ciudad de Málaga. Malaga, ES. Prismasocial. Vol. 6. p 3 – 7. (En línea). Consultado, 13 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/3537/353744578013/>

NTE INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización). 2008. Normas para el sector del alojamiento. (En línea). EC. Consultado, 06 de may.2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.qualituecuador.com/contenidos/areas/normas.html>

OMT (Organización Mundial del Turismo). 2012. Sustainable Development of Tourism, Conceptual Definition (WTO, 2004). (En línea). ME. Consultado, 2 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.unwto.org/sdt/mission/en/mission.php>.

_____. 2014. Un informe de la OMT identifica criterios comunes para la clasificación de hoteles de 4 y 5 estrellas. (En línea). ME. Consultado, 6 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-02-26/un-informe-de-la-omt-identifica-criterios-comunes-para-la-clasificacion-de->

Pasquotto, A; Monfort, M; Oliveira A. 2012. Elementos Determinantes de La Satisfacción del Consumidor de Servicios Turísticos. Buenos Aires, AR. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 21. Núm. 5. p 1244 - 1261. (En línea). Consultado, 4 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724156010>

Pearce, G. 2016. Modelos de Gestión de Destinos. Síntesis y evaluación. Buenos Aires, AR. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 25. Núm.1. p 1 - 16. (En línea). Consultado, 2 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180743275001>

Peña, M; Díaz, G; Chávez, A; Sánchez, E. 2016. El Compromiso Organizacional Como Parte Del Comportamiento De Los Trabajadores De Las Pequeñas Empresas. México. Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol 9. p 95 – 96. (En línea). Consultado, 12 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en www.theIBFR.com

Peralta, M. 2015. Modelo de Costos Hoteleros Aplicado al Hotel Perla Verde de La Ciudad De Babahoyo. Tesis. Título de Ingeniera en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas, CPA. UNIANDES. Ecuador-Babahoyo. p 2. (En línea). Consultado en <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1174>

Pérez, R; Martínez, R; Noda, M; Guzmán, M. 2015. La satisfacción del cliente, influencia en la lealtad. Análisis del destino Holguín. Holguín, CU. Revista

Holguín Ciencias. Vol. 21. Núm. 3. p 1 - 17. (En línea). Consultado, 17 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181541051007>

Reglamento General a la Ley de Turismo del Ecuador. 2015. De las actividades turísticas y su categorización. Quito – EC. p 10.

Reglamento general de actividades turísticas. 2015. Título 2, Capítulo 1, artículo 1, literal a. De las actividades turísticas. De las actividades turísticas. Definición de Alojamiento. EC. p 1.

Rigol, L. 2011. La gestión de la demanda turística como concepto. Holguín, CU. Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local. Vol. 4. Núm. 9. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/rmpc.pdf>.

Rodríguez, F y Brown, F. 2012. El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano. Buenos Aires, AR. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 21. Núm. 2. p 372 - 387. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180721638005>

Sánchez, M; Arce, A; Ramírez, J; Hernández, S. 2011. La Capacitación como Predictor de Satisfacción del Cliente en Organizaciones Turísticas. La Habana, CU. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 32. Núm. 3. p 207 - 212. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433577006.pdf>

SECOM (Secretaría Nacional de Comunicación). 2015. Gobierno se plantea metas ambiciosas para el turismo. El Ciudadano, EC, abr, 5. p 1. (En línea). Consultado, 15 de ene. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.elciudadano.gob.ec/gobierno-se-plantea-metas-ambiciosas-para-el-sector-turistico-en-2015/>

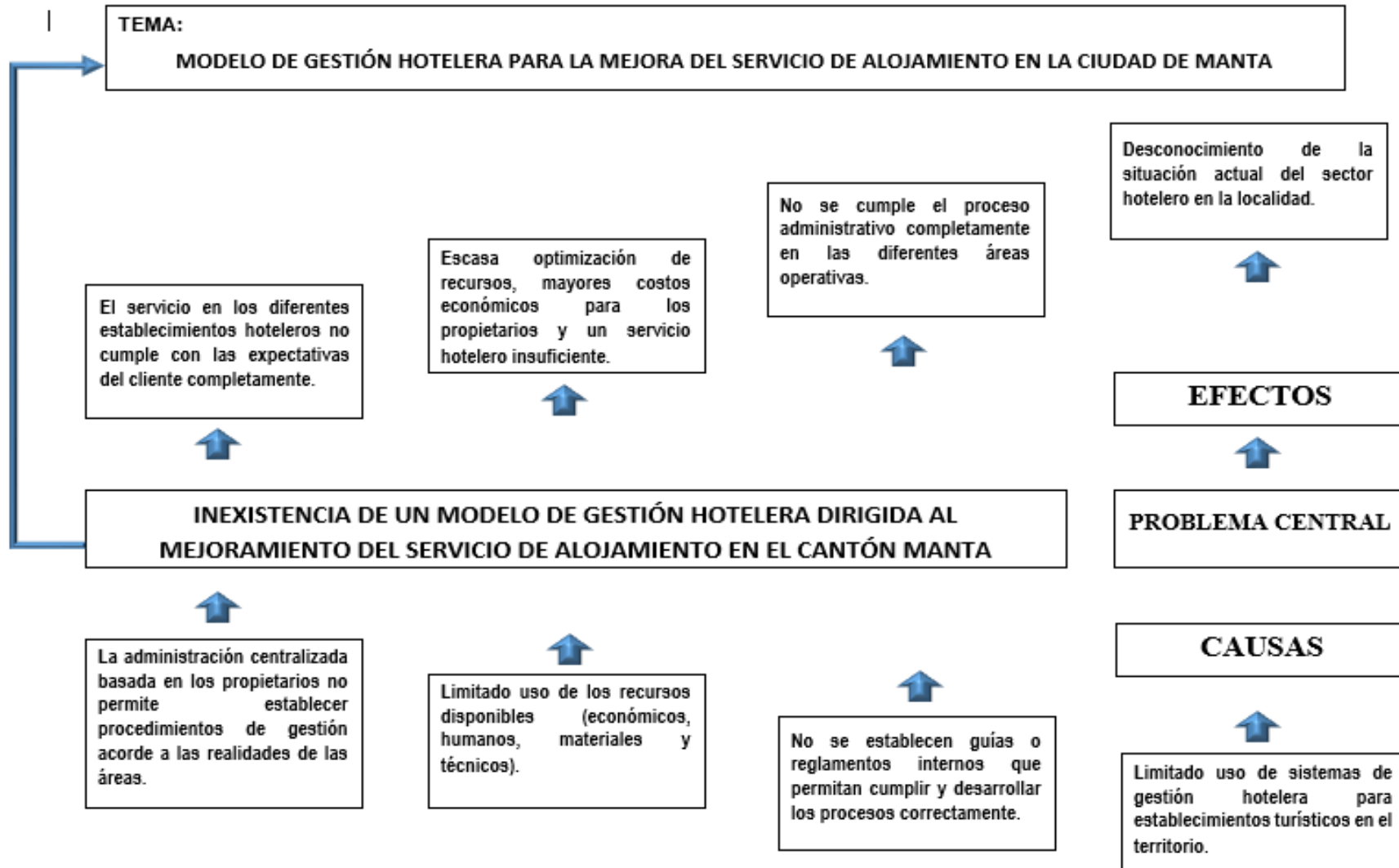
SECTUR. 2013. Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México. México. p 3. (En línea). Consultado, 28 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analismejorespracticas/2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.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, 22 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoeedita/Simancas_y_Hernandez_Reinventando_alojamientos_turisticos.pdf.

- SRI (Servicio de Rentas Internas). 2010. EC. Definición de PYMES. (En línea). Consultado, 17 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.sri.gob.ec/de/32>.
- Vázquez, A. 2012. Gestión de recursos humanos en una institución pública. Un modelo conjunto de los sistemas de clasificación profesional. Madrid, ES. Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Num. 7. p 11 - 49. (En línea). Consultado, 18 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281525000001>
- Viñachi, M. 2014. Modelo de gestión Administrativa para el hostel La Rosa ubicada en la ciudad de Otavalo. Tesis. Título de Ingeniera en Dirección y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. FDE. Ecuador-Ibarra. p 3. (En línea). Consultado, 28 de abr. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1558/1/TUIETH003-2015.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. ÁRBOL DEL PROBLEMA



ANEXO 2. METODOLOGÍAS CONSULTADAS SOBRE MODELOS DE GESTIÓN HOTELERO

No	Autores	Metodologías
1	(Cazañas et al., 2011)	1.- Diagnóstico de la situación actual. 2.- Creación del equipo de trabajo. 3.- Identificación de las necesidades del cliente. 4.- Definición de la política y los objetivos de calidad. 5.- Definición de la estructura documental. 6.- Formación Específica. 7.- Elaboración de documentos. 8.- Implantación del SGC 9.- Supervisión y Control 10.- Auditoría interna y Chequeo por la Alta Dirección 11.- Mejora.
2	(Castro et al., 2006)	1.- Diagnóstico situacional. 2.- Definición del negocio. 3.- Estrategias. 4.- Organización. 5.- Operatividad del Modelo. 6.- Control y Evaluación.
	(Medina, 2015).	1.- Evaluación de la empresa y desempeño. 2.- Plan comercial. 3.- Plan organizacional. 4.- Selección del personal. 5.- Plan de capacitación del personal. 6.- Plan de carrera. 7.- Evaluación y desempeño
3	(Viñachi, 2014).	1.- Filosofía empresarial. 2.- Diseño de la estructura funcional. 3.- Identificación de los procesos. 4.- Capacitación del personal. 5.- Investigación de las relaciones con terceros

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL SECTOR HOTELERO



CARRERA DE TURISMO
ENTREVISTA DIRIGIDA AL SECTOR HOTELERO DEL CANTÓN MANTA

OBJETIVO: Estructurar un Modelo de Gestión Hotelera para la Mejora del Servicio de Alojamiento en la ciudad de Manta.
INSTRUCCIONES: Se solicita responder con sinceridad las siguientes interrogantes que le proponemos. Sus respuestas colaborarán con la realización exitosa del proceso de investigación titulado "MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL DESTINO MANTA". La información obtenida en esta encuesta es de carácter anónimo.

PUESTO LABORAL:

NIVEL ACADÉMICO: a) Superior b) Técnico c) Universitario

1. ¿Los hoteles utilizan en la actualidad modelos de gestión para realizar las operaciones y prestación del servicio de alojamiento?

.....

2. ¿Según su criterio ¿Cuál es la visión para el sector hotelero en los próximos años?

.....

3. ¿Cuáles son los principales inconvenientes de gestión en la actualidad para el sector hotelero del territorio?

.....

4. ¿Cuál es la tipología de establecimiento que presenta mayor problemática en los procesos de gestión?

.....

5. ¿Cree usted que un modelo de gestión hotelera es necesario para los establecimientos? Si/No y Por qué?

.....

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. FORMATO DE ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE GRUPO DE TRABAJO



ESPAMMFL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

ENCUESTA PARA LA SELECCIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en la temática de “MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL DESTINO MANTA”. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “Consulta a Expertos”, es necesario determinar su coeficiente de competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través del cual, usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre los temas y las fuentes de dicho conocimiento. Por tal razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Nombre: _____

Años de experiencia: _____

Nombre del establecimiento: _____

Cargo: _____

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Grado de conocimiento que posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los Modelos de Gestión Hotelera										

2. En la siguiente tabla se muestran algunas fuentes de argumentación sobre los temas que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una cruz (X) en el nivel que considere que se encuentra.

Fuentes de argumentación o fundamentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimiento del estado actual de la problemática.			
Experiencia personal en relación al tema.			
Participación en investigaciones teóricas y prácticas.			
Formación (capacitación y posgrado)			
Conocimiento de la literatura especializada y/o publicaciones de autores nacionales y/o extranjeros.			
Intuición.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5. FORMATO DE LA FICHA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS



CARRERA DE TURISMO

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS

OBJETIVO: Estructurar un Modelo de Gestión Hotelera para la Mejora del Servicio de Alojamiento en la ciudad de Manta.
INSTRUCCIONES: Se solicita responder con sinceridad las siguientes interrogantes que le proponemos. Sus respuestas colaborarán con la realización exitosa del proceso de investigación titulado "MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL DESTINO MANTA". La información obtenida en esta encuesta es de carácter anónimo.

NOMBRE DEL HOTEL:

PUESTO LABORAL:

NIVEL ACADÉMICO: a) Secundaria b) Técnico c) Universitario

1. ¿El hotel planifica periódicamente las actividades para el funcionamiento del servicio de alojamiento?

.....

2. ¿Se toma en cuenta el entorno para planificar y gestionar los procesos del hotel?

.....

3. ¿La organización y planificación del establecimiento está basada en registros, datos e informaciones de periodos anteriores?

.....

4. ¿Qué herramientas se utilizan actualmente para la gestión del establecimiento?

.....

5. ¿Cuáles son los principales inconvenientes administrativos y operativos que tiene el hotel frecuentemente?

.....

6. ¿La planificación y gestión del hotel se lo realiza de manera centralizada o descentralizada?

.....

7. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento que tiene la planificación en el Hotel?

.....

8. ¿Existe seguimiento para las actividades que se realizan en los diferentes departamentos del hotel?

.....

9. ¿Cómo organizan las operaciones de gestión en el establecimiento (por áreas, procesos, actividades, etc.)?

.....

10. ¿Utiliza usted algún modelo de gestión hotelera como guía para el desarrollo de los procesos del hotel?

.....

11. ¿Cuáles son los elementos críticos de gestión hotelera que mayores inconvenientes presenta en el hotel?

.....

12. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un modelo de gestión hotelera en su establecimiento? Si/No. ¿Por qué?

.....

13. ¿Que otro elemento de interés acerca de la gestión cree usted que es importante mencionar?

.....

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6. FORMATO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CARGOS ESTRATÉGICOS



CARRERA DE TURISMO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS NIVELES ESTRATÉGICOS DEL HOTEL

OBJETIVO: Estructurar un Modelo de Gestión Hotelera para la Mejora del Servicio de Alojamiento en la ciudad de Manta

INSTRUCCIONES: Se solicita responder con sinceridad las siguientes interrogantes que le proponemos. Sus respuestas colaborarán con la realización exitosa del proceso de investigación titulado "MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL DESTINO MANTA". La información obtenida en esta encuesta es de carácter anónimo.

NOMBRE DEL HOTEL:

CARGO:

NIVEL ACADÉMICO: a) Secundaria b) Técnico c) Superior

1. ¿Cuáles son las áreas que presentan mayor problema en la gestión?

- a) Alimentos y Bebidas b) Recepción c) Gerencia d) Lavandería e) Finanzas f) Comercial
g) Conserjería h) Otros especifique el área: _____

2. ¿Qué servicios necesitan herramientas de gestión para mejorar el alojamiento?

- a) Salones b) Piscina c) Bar d) Cafetería e) Restaurante f) Parqueadero
g) Servicios de hospedaje h) Servicio lavandería i) Servicio de botones j) Otros

3. ¿Cuáles son los elementos de la gestión que necesitan mejorar en el hotel?

- a) Planificación b) Organización c) Ejecución d) Evaluación o control

4. ¿Cuáles son las herramientas para realizar las operaciones en el establecimiento?

- a) Manual de procedimientos b) Ficha de procesos c) Flujogramas d) Capacitaciones
e) Manual de funciones f) Otros g) No aplica

5. ¿Tiene usted preparación académica o conocimiento sobre aspectos de gestión hotelera?

- a) Sí b) No

6. ¿Cuál es la frecuencia de control y seguimiento para las actividades del establecimiento?

- a) Diario b) Semanal c) Mensual d) Anual e) No aplica

7. ¿Los problemas más frecuentes que tiene el establecimiento en el servicio se presentan en:

- a) El entorno b) El servicio c) La calidad d) La satisfacción del cliente

8. ¿Se consideran las sugerencias de los huéspedes referente al servicio de alojamiento para la gestión del hotel?

- a) Nunca b) A veces c) Casi siempre d) Siempre

9. ¿Considera usted que implementar un modelo de gestión para la organización del hotel es?

- a) Bueno b) Malo c) Regular d) Excelente

10. ¿Que otro elemento de interés acerca de la gestión cree usted que es importante mencionar?

.....
.....

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7. FORMATO DE LA FICHA DE CARACTERIZACIÓN PARA LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS



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 "MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL DESTINO MANTA". 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							
Habitación Triple / familiar			Internacional:				
			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: Elaboración propia.

ANEXO 8. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL ORO VERDE



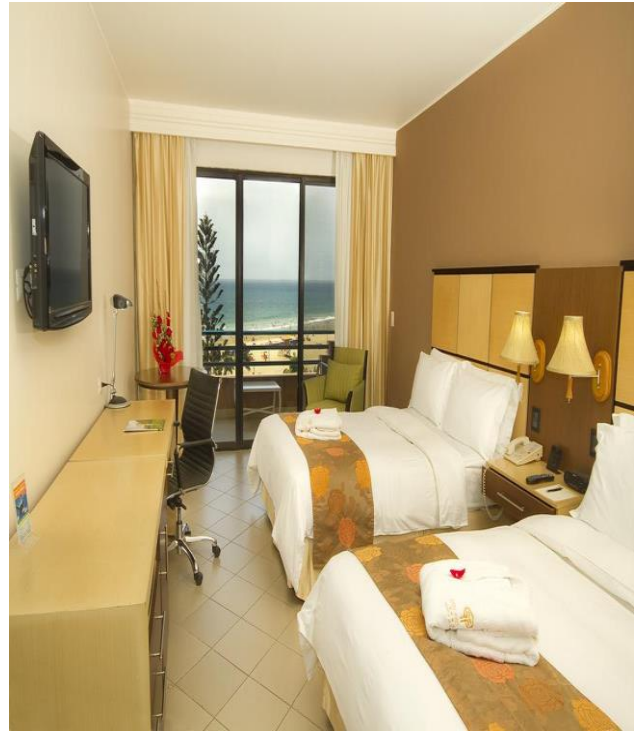
FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

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 "MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL DESTINO MANTA". 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:		
			Registro detallado	Sí No	Sí No
Habitación Doble				x	x
Habitación Triple / familiar			Internacional:		
Habitación Matrimonial	\$230	\$160	Registro detallado	Sí No	Sí No
				x	x
Habitaciones para discapacitados	\$230	\$160	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí No	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.					
CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO					
Cantidad total de RRHH: Directivos 10% Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios 90%					

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 9. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL POSEIDÓN



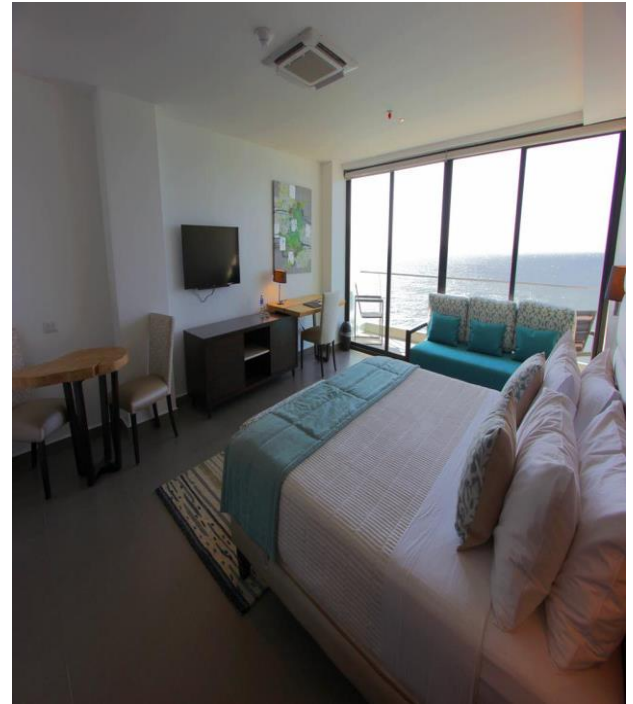
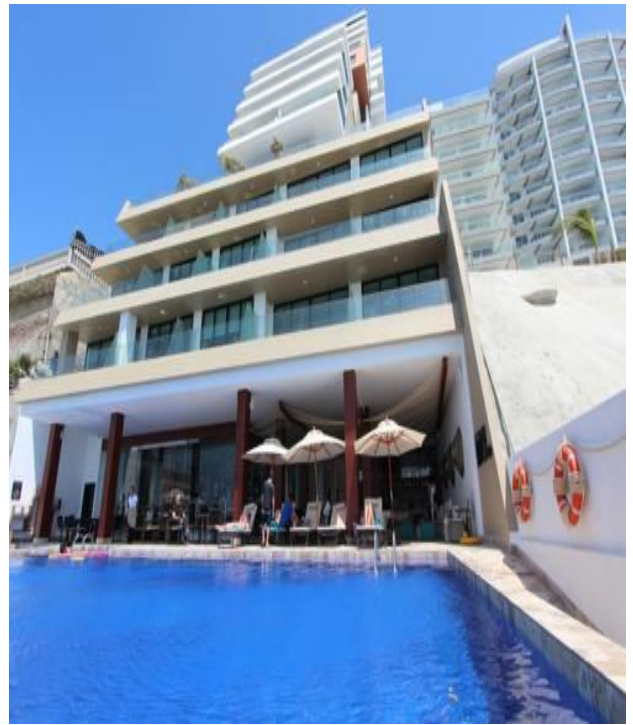
FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

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 "MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL DESTINO MANTA". La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento	Hotel Poseidon.				
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:					
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 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	-
Baño turco	No	-	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)	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
Habitación Doble	\$250	\$159,99		x	
Habitación Triple / familiar	-	-	Internacional:		
Habitación Matrimonial	\$220	\$139,99	Registro detallado	Sí	No
				x	
Habitaciones para discapacitados	\$220	\$139,99	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí	No
Suite	-	-		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



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL BALANDRA



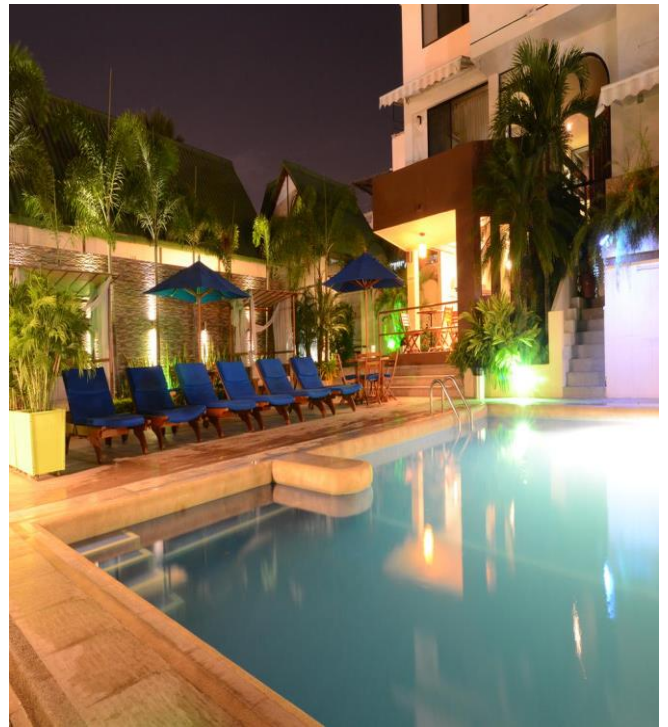
FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

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 "MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL DESTINO MANTA". 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	-

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA

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	
Habitación Triple	\$226,92	\$189,10	Internacional:		
Habitación Familiar	\$268,40	\$189,10	Registro detallado	Sí	No
Habitación Matrimonial	\$142,74	\$122,00		x	
Habitaciones para discapacitados	-	-	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí	No
Suite	-	-		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 _____					



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 11. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL MANTAHOST

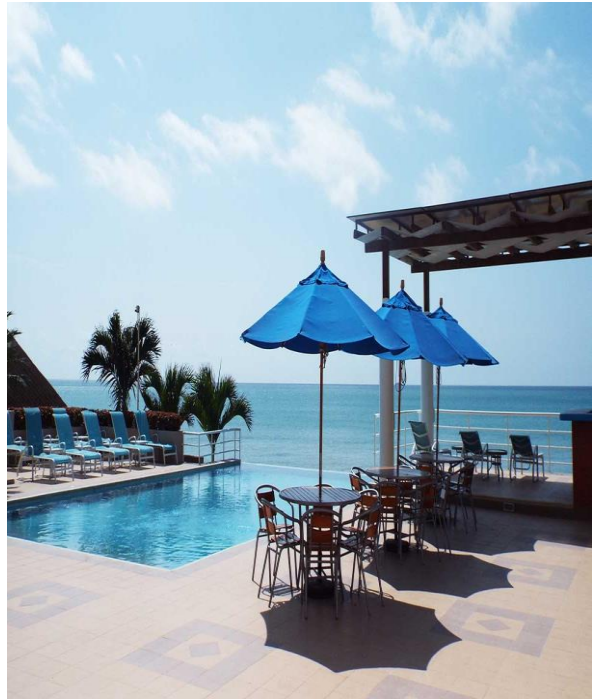
FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

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 "MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN EL DESTINO MANTA". 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:					
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 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



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 12. CUADROS DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA APLICACIÓN DE ESCUESTAS DIRIGIDAS A LOS JEFES DE ÁREA DE LOS HOTELES

Cuadro. Nivel académico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel	Secundaria	2	6,9%	6,9	6,9
	Técnico	4	13,8%	13,8	20,7
	Superior	23	79,3%	79,3	100,0
	Total	29	100,0%	100,0	

Cuadro. Áreas que presentan mayor problema en la gestión.

		Respuestas		Porcentaje De Casos
		Nº	Porcentaje	
Áreas con mayor problema en la gestión	Alimentos Y B.	12	35,3%	41,4%
	Recepción	5	14,7%	17,2%
	Lavandería	1	2,9%	3,4%
	Finanzas	3	8,8%	10,3%
	Comercial	3	8,8%	10,3%
	Otros	10	29,4%	34,5%
Total		34	100,0%	117,2%

Cuadro. Servicios que necesitan herramientas de gestión.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Servicios que necesitan herramientas de gestión para mejorar	Salones	7	17,5%	24,1%
	Piscina	1	2,5%	3,4%
	Bar	2	5,0%	6,9%
	Cafetería	2	5,0%	6,9%
	Restaurante	7	17,5%	24,1%
	Parqueadero	1	2,5%	3,4%
	Servicios de hospedaje	4	10,0%	13,8%
	Servicio de lavandería	2	5,0%	6,9%
	Servicio de botones	1	2,5%	3,4%
	Otros	13	32,5%	44,8%
Total		40	100,0%	137,9%

Cuadro. Elementos principales de la gestión.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Elementos de gestión por mejorar	Planificación	13	43,3%	44,8%
	Organización	5	16,7%	17,2%
	Ejecución	1	3,3%	3,4%
	Evaluación o control	11	36,7%	37,9%
	Total	30	100,0%	103,4%

Cuadro. Herramientas de gestión en los hoteles.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Herramientas para las operaciones	Manual de procedimientos	26	33,3%	89,7%
	Ficha de procesos	7	9,0%	24,1%
	Flujogramas	3	3,8%	10,3%
	Capacitaciones	20	25,6%	69,0%
	Manual de funciones	21	26,9%	72,4%
	Otros	1	1,3%	3,4%
	Total	78	100,0%	269,0%

Cuadro. Conocimiento de gestión hotelera.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	82,8%	82,8
	No	5	17,2%	100,0
	Total	29	100,0%	100,0

Cuadro. Frecuencia de control.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Frecuencia de control para las actividades	Diario	23	50,0%	79,3%
	Semanal	13	28,3%	44,8%
	Mensual	7	15,2%	24,1%
	Anual	3	6,5%	10,3%
	Total	46	100,0%	158,6%

Cuadro. Problemas más frecuentes.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Áreas con mayor frecuencia de problemas	El entorno	15	51,7%	51,7%
	El servicio	8	27,6%	27,6%
	La satisfacción al cliente	6	20,7%	20,7%
	Total	29	100,0%	100,0%

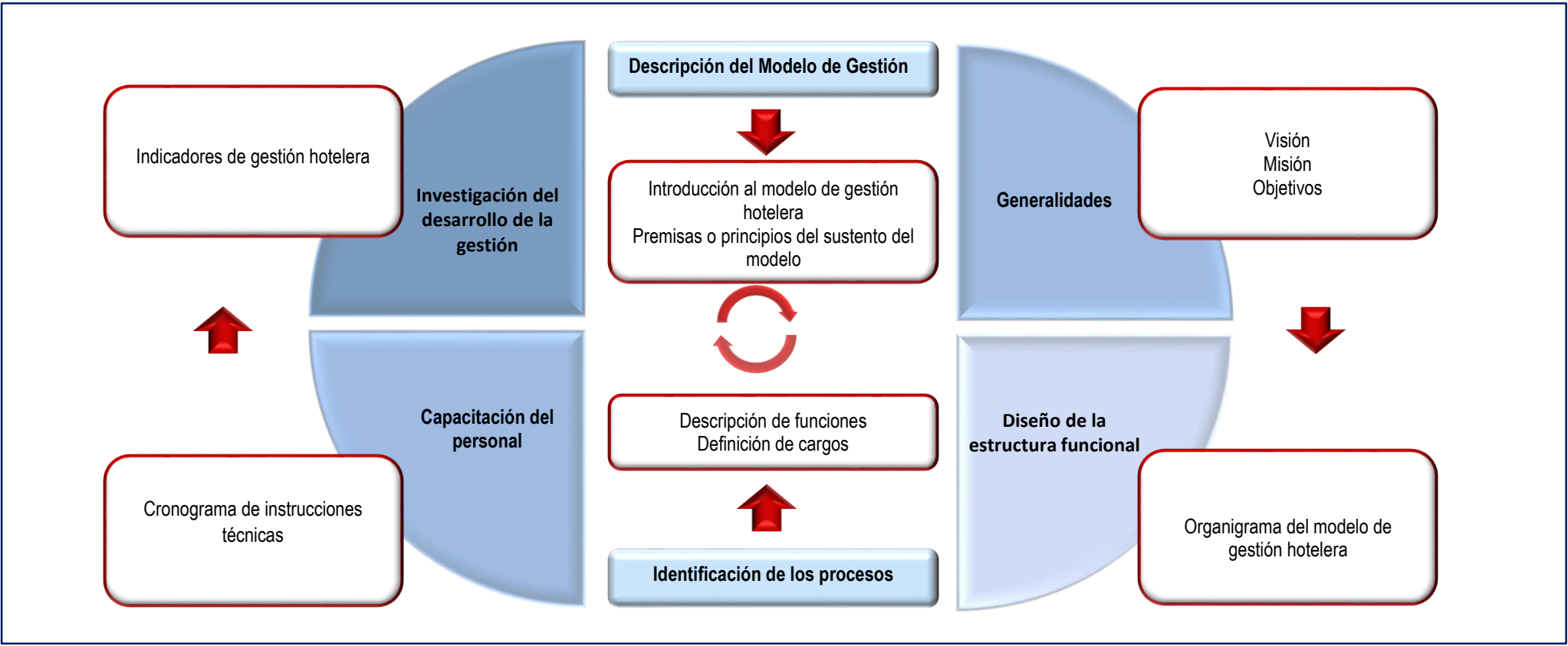
Cuadro. Sugerencias de los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Siempre	1	3,4%	3,4
	Siempre	28	96,6%	100,0
	Total	29	100,0%	100,0

Cuadro. Como se considera el modelo de gestión.

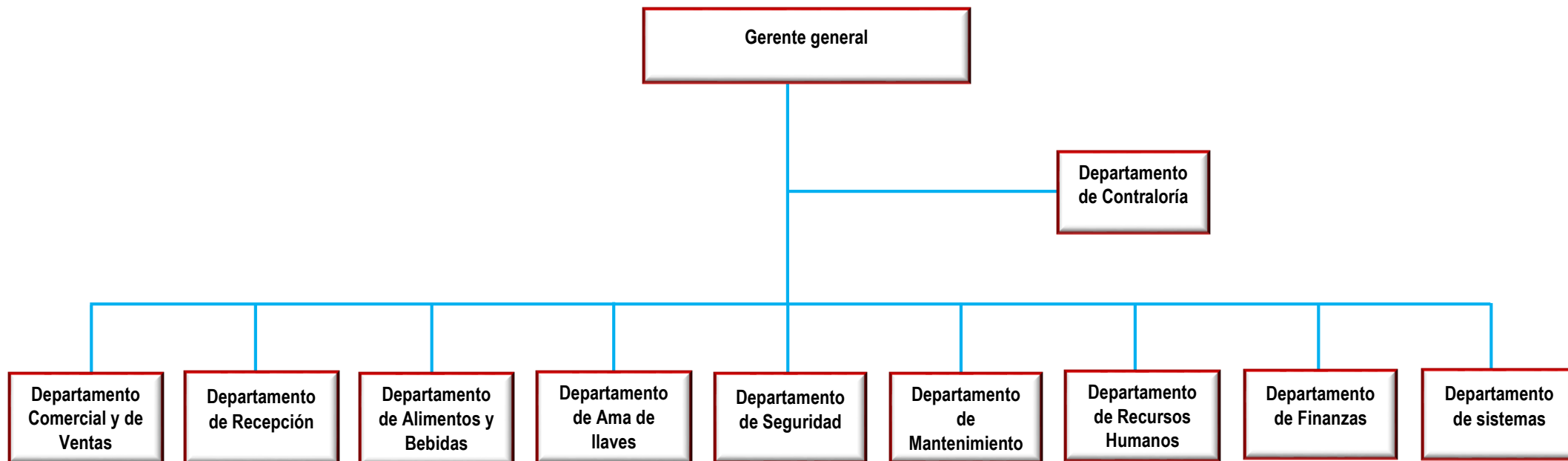
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	9	31,0%	31,0
	Excelente	20	69,0%	100,0
	Total	29	100,0%	100,0

ANEXO 13. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL MODELO DE GESTIÓN HOTELERA



Fuente. Elaboración propia.

ANEXO 14. ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL MODELO DE GESTIÓN HOTELERA



Fuente: Elaboración propia.