



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE TURISMO Y PRESERVACIÓN AMBIENTAL,  
HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS**

**TEMA:**

**“PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA HOSTERÍA  
ARRAYAN Y PIEDRA UBICADO EN LA PARROQUIA SEVILLA  
DON BOSCO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA  
SANTIAGO”**

**TÍTULO A OBTENER:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS**

**AUTORA:**

**YADIRA DELGADO**

**MARZO DEL 2012**

## **DEDICATORIA**

Siempre a mi costado y muy dentro de mi alma, siento el afecto de seres extraordinarios que impulsan mis actos, motivan mis pasos, permiten convertir cada problema en un misterioso resorte que me empuja hacia metas superiores; siempre a mi costado y en lo profundo, siento el caminar de amores inmensos, intensos, puros, supremos imposibles de olvidar, imposibles de traicionar: mis padres, mis hijos, mi esposo, son esos seres capaces de trocar mis penas en alegrías, mis oscuros días en luminosos, escenarios, de sepultar las nostalgias y de sembrar flores en mi camino. Para ellos dedico este modesto esfuerzo

## **AGRADECIMIENTO**

Alguna vez, hace algún tiempo ya, partí de mi ciudad en búsquedas de nuevas puertas que se abran, en pos de conquistar esperanzas, en procura de convertir en realidad incluso mis utopías. En este andar me encontré con la Universidad Tecnológica Equinoccial que generosa me recibió en su seno, me ofreció sus espacios, abrazó mis ilusiones, fortaleció mis anhelos, templó mi carácter; y en ese templo del saber encontré a un ser excepcional tanto por sus talentos cuanto por su sencillez en medio del conocimiento: la Ingeniera Mará de Lourdes Larrea se convirtió en esa amiga generosa, en esa madre guiadora, en esa Directora de Tesis insustituible que con su empeño hizo posible que arribe a la ansiada meta. Gracias amiga, gracias maestra.

## INDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>I.- ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
1.1.- GIRO DEL NEGOCIO Y RESEÑA HISTÓRICA.....	3
1.2.- ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	5
1.4.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	6
1.5.- HIPÓTESIS.....	6
1.6.- ALCANCE DEL ESTUDIO .....	6
1.6.1. <i>Macrolocalización y Microlocalización</i> .....	8
1.6.2. <i>Población</i> .....	9
1.6.3.- <i>Turismo e Infraestructura</i> .....	10
1.6.4. <i>Sitios de Interés Turístico</i> .....	19
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>22</b>
<b>II.- Importancia de Aplicar Técnicas de Mejoramiento Integral en Empresas de Turismo y Hotelería. ....</b>	<b>22</b>
2.1 GENERALIDADES EMPRESARIALES.....	22
2.2 CALIDAD DEL SERVICIO .....	24
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD .....	25
<b>2.4 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD</b> .....	<b>26</b>
2.5 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	26
<b>2.6 EL SERVICIO</b> .....	<b>27</b>
2.6.1. <i>Clasificación de las Empresas de Servicios</i> .....	27
2.6.2. <i>Características de los Servicios</i> .....	28
2.6.3. <i>Servicio y Cliente</i> .....	29
2.6.4. <i>Los momentos de la Verdad</i> .....	30
2.7. GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LAS NORMAS ISO-9000:2005.....	32
2.7.1. <i>Principios de la Gestión de Calidad</i> .....	32
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>35</b>
<b>III.- ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA HOSTERÍA “ARRAYAN Y PIEDRA”</b>	<b>35</b>
3.1. ANÁLISIS FODA.....	35
3.2 <i>Diagnóstico Interno</i> .....	36
3.2.1 <i>Capacidad Directiva de la Empresa</i> .....	37
3.2.3 MISIÓN Y VISIÓN.....	37
3.2.4 OBJETIVOS DE DESARROLLO.....	38
3.2.5 ORGANIZACIÓN DE LA HOSTERÍA “ARRAYÁN Y PIEDRA” .....	39
3.2.6 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS Y FUNCIONES .....	42
a.- <i>Administrador</i> .....	42

<i>b.- Jefe de Operaciones</i> .....	42
<i>c.- Alimentos y Bebidas</i> .....	42
Ñ <i>Chef</i> .....	43
Ñ <i>Capitán</i> .....	43
Ñ <i>Posillero</i> .....	44
Ñ <i>Ayudante de Cocina</i> .....	44
Ñ <i>Meseros de Restaurante</i> .....	44
Ñ <i>Mesero de Piscina</i> .....	44
Ñ <i>Ayudante de Meseros</i> .....	45
Ñ <i>Camarera</i> .....	45
Ñ <i>Recepcionista de Caja</i> .....	45
Ñ <i>Botones y Seguridad</i> .....	46
Ñ <i>Mantenimiento y Jardinería</i> .....	46
3.3 <i>Diagnóstico Externo</i> .....	48
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>80</b>
<b>IV.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES HOSTERIA ARRAYAN Y PIEDRA</b> .....	<b>80</b>
<b>4.1 DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b> .....	<b>80</b>
4.1.1 <i>Funciones en Cabañas</i> .....	80
4.1.2 <i>Funciones en Recepción</i> .....	84
4.1.3 <i>Funciones en Cocina</i> .....	90
4.1.4 <i>Funciones en A&amp;B</i> .....	94
4.1.5 <i>Funciones de Mantenimiento - Jardinería</i> .....	101
<b>4.2 PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO EMPRESARIAL</b> .....	<b>103</b>
4.2.1 <i>Plan de Mercadeo</i> .....	103
<b>4.3 CONTROLES PARA EL MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN EN CABAÑAS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS (FLUJOGRAMAS OPERATIVOS)</b> .....	<b>105</b>
4.3.1 <i>Cash Advance</i> .....	108
4.3.2 <i>Vale Telefónico</i> .....	109
4.3.3 <i>Entrega de Lencería</i> .....	110
4.3.4 <i>Tarjeta de Registro</i> .....	111
4.3.5 <i>Informe de la camarera “DISCREPANCIA”</i> .....	112
4.3.6 <i>Cambio de Reserva.-</i> .....	113
4.3.7 <i>Olvidos</i> .....	114
4.3.8 <i>Hoja de Parte</i> .....	115
4.3.9 <i>Sobre de Remisión</i> .....	116
4.3.10 <i>Parte de Averías</i> .....	117
4.3.11 <i>Requisición</i> .....	118
4.3.12 <i>Comandas</i> .....	119
4.3.13 <i>Factura</i> .....	120
4.3.14 <i>Orden de Cortesía</i> .....	121
4.3.15 <i>Formato de Disponibilidad</i> .....	122
4.3.16 <i>Kardex</i> .....	123
<b>4.4 PLAN DE CONTINGENCIA</b> .....	<b>124</b>
<b>4.5 PLAN DE INVERSIÓN</b> .....	<b>125</b>
4.5.1 <i>Presupuestos</i> .....	126
<b>FLUJO DE CAJA</b> .....	<b>139</b>

4.6	TIR Y VAN .....	140
4.7	DEPRECIACIÓN DE LA HOSTERÍA “ARRAYÁN Y PIEDRA” .....	140
<b>CAPITULO V .....</b>		<b>143</b>
<b>V.- EJECUCION Y CONTROL DE PLANES Y PROCESOS .....</b>		<b>143</b>
5.1	EJECUCIÓN .....	143
5.1.1.	<i>Actividades Importantes de la Ejecución</i> .....	143
5.2.-	CONTROL .....	143
5.2.1.	<i>Actividades Importantes de Control</i> .....	144
5.2.2.-	<i>Controles a aplicar en la hostería “Arrayán y Piedra”</i> .....	144
6.1.-	CONCLUSIONES .....	147
6.2.-	RECOMENDACIONES .....	148
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>149</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>151</b>

## INTRODUCCION

La presente investigación titulada **“PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA HOSTERIA ARRAYAN Y PIEDRA UBICADO EN LA PARROQUIA SEVILLA DON BOSCO CANTON MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO”** ha considerado todos y cada uno de los aspectos de la organización: administrativos, operativos, económicos y sociales a través de un análisis exhaustivo de procesos actuales y complementando con reuniones con la Gerencia General y Gerencias de Áreas.

En el primer capítulo del trabajo de tesis se desarrollan aspectos de la investigación que permiten conocer el alcance del estudio así como también aspectos generales referentes a la hostería Arrayán y Piedra, destacando su micro y macro localización, así como también un estudio detallado de la oferta y demanda en la Provincia de Morona Santiago, sus servicios y la capacidad Hotelera y Turística del lugar.

En el segundo capítulo se hace una propuesta de técnicas de mejoramiento integral así como la importancia de aplicar a empresas de turismo y hotelería. Se hace referencia a la calidad del servicio, y sus principios. Es importante mencionar que la Gerencia General de la hostería determinó la factibilidad de aplicar las técnicas señaladas.

En el tercer capítulo se desarrolla el estudio del análisis situacional y diagnóstico de la hostería haciendo hincapié tanto a nivel interno y externo, su organización determinando el alcance y una descripción de las áreas y funciones. Adicionalmente se hace una evaluación de Procesos y Mejoramientos empresariales

En el capítulo cuatro se hace una propuesta a la hostería presentándole manuales de operación que proporcione un reordenamiento y controles de mejoramiento y registro administrativo en la atención de cabañas. En el presente capítulo se analizó y presentó una propuesta económica de inversión, así como también un análisis de gastos e ingresos. Se incluyó proyecciones del restaurante principal de la hostería La propuesta fue aceptada por la Gerencia General y de áreas administrativas y operativas.

En el capítulo quinto se presentan herramientas de control a los procesos que ejecuta la hostería, haciendo hincapié en la importancia de aplicarlos periódicamente por parte de la autoridad empresarial.

Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones de la investigación, previamente presentadas y aceptadas por la hostería Arrayán y Piedra.



## **CAPITULO I**

### **I.- ANTECEDENTES**

#### **1.1.- Giro del Negocio y Reseña Histórica**

La hostería “Arrayán y Piedra” está ubicada a siete kilómetros de la ciudad de Macas, en la vía que une a esta capital provincial con la ciudad de El Puyo; el sector en el que se asienta este importante complejo turístico es la comunidad de Santa Rosa que pertenece a la parroquia Sevilla Don Bosco del cantón Morona, provincia de Morona Santiago. Se trata de una empresa del sector calificada por el Ministerio de Turismo en la categoría de “Primera”; este lugar posee debilidades que podrían reducirse de contar con un “Plan Integral de Mejoramiento” en el que se destaque sus principales atributos por su posición y localización, así como también por su infraestructura y servicios de hospedaje y diversión.

Hoy en día toda empresa que desea mantenerse en este mercado global y altamente competitivo, como el existente en la actualidad, tiene la obligación de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, que sean adecuados a su uso previsto y cumplan con las disposiciones legales correspondientes; es decir, constituye imperativo el ofrecer calidad y todo ello a un costo que permita ser competitivos.

Para la aplicación de un “Plan Integral” en la hostería “Arrayán y Piedra”, se ha considerado todos y cada uno de los aspectos de la organización: administrativos, operativos, económicos y sociales a través de un análisis exhaustivo de procesos actuales así como de reuniones con la Gerencia y el Recurso Humano, sin olvidar que la aplicación de herramientas y técnicas de administración y turismo significa un necesario cambio radical en la mentalidad de las personas y que afrontarlo es uno de los compromisos de los propietarios de la hostería y de su personal.

Otro de los temas trascendentales en esta investigación es la identificación de los usuarios de la empresa, para lo que se debe conocer en dónde se encuentran los clientes externos y cuáles son sus necesidades; a partir de allí se instrumentará una obsesión por atender y superar sus necesidades y expectativas elevando permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, cometido que debe medirse en términos de nuevas visitas a la hostería y de multiplicación de los concurrentes.

El éxito de la hostería “Arrayán y Piedra” deberá pasar por el mejoramiento continuo de sus procesos hasta alcanzar la excelencia en cada una de las áreas: producción, compras, servicios, planificación, recursos humanos, entre otros; mejorar su avance es básico para la correcta gestión empresarial que permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Un mejor flujo de información y materiales.
- Importantes incrementos de productividad.
- Disminución de los tiempos de procesamiento del producto o servicio.
- Disminución de los costos de las actividades y productos.

Por lo tanto se consiguen mejores resultados empresariales y mayor satisfacción del personal de la empresa.

Con éste estudio es convertir a la hostería en una empresa de turismo más eficiente y eficaz mediante la aplicación de acciones sistemáticas, haciendo posible que los cambios sean estables; para esto fue necesario conocer su proceso, las causas de su variación, eliminar actividades que no aportaban con valor agregado y aumentar la satisfacción de cliente.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales para lo que se realiza un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

## **1.2.- Análisis y Planteamiento del Problema**

La industria del turismo es una de las más grandes a nivel mundial y que genera millones de empleos por lo que representa una importante contribución al producto interno bruto, PIB, de muchos países, entre los que se encuentra el Ecuador; empero a pesar de que entre las estrategias del Ministerio de Turismo está el fomento de la calidad de los destinos y productos turísticos y la descentralización y fortalecimiento de las capacidades de los entes seccionales, la supervivencia de las empresas del sector turístico ha sido un reto en la provincia de Morona Santiago debido al distanciamiento social, político y económico que sufre.

A nivel de país, el turismo es una actividad que se encuentra en crecimiento por lo que permite el crecimiento de la rentabilidad económica; sin embargo en la provincia de Morona Santiago no se ha logrado desarrollar eficiente y competitivamente por lo que su desarrollo es limitado y no logra captar todavía el mercado turístico deseado. Existen razones por las que esta situación no ha cambiado: la falta de difusión y promoción a más de la inadecuada infraestructura de servicios y accesos hacia los distintos destinos turísticos, situación que se enmarca dentro de lo que se llamaría falta de visión empresarial que impide el aprovechamiento de los valores naturales y culturales de la zona.

## **1.3.- Objetivos del Estudio**

### **Objetivo General**

- Implementar un Plan Integral de Mejoramiento de la hostería “Arrayán y Piedra” para mejorar la calidad del servicio a sus clientes y ser competitivos a nivel del mercado turístico local, provincial, regional, nacional e internacional.

### **Objetivo Específico**

- Realizar un análisis situacional de la hostería “Arrayán y Piedra”;

- Analizar las áreas administrativas y gerenciales de la hostería;
- Presentar un análisis de procesos actuales y realizar una propuesta de mejoramiento de los mismos.
- Conocer la inversión que necesita la hostería para mejorar sus servicios;
- Diseñar un sistema de monitoreo para medir la calidad del servicio y el grado de satisfacción de los clientes; y,
- Determinar un sistema de control y evaluación de la empresa para detectar áreas susceptibles de mejoramiento.

#### **1.4.- Justificación e Importancia**

La importancia de este estudio radica en su aplicación que puede contribuir a superar las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa y ser más productivos y competitivos; por otra parte se analizarán los procesos utilizados de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse. Como resultado de la aplicación de esta investigación la hostería “Arrayán y Piedra” se convertirá en una empresa de turismo líder.

#### **1.5.- Hipótesis**

- La implementación de un plan de mejoramiento integral en la hostería “Arrayán y Piedra” en el cantón Morona, contribuye a mejorar la calidad de servicio, generar mayores ingresos privados e incrementar el turismo en la zona.

#### **1.6.- Alcance del Estudio**

El cantón Morona en la provincia de Morona Santiago, cuenta con una población de 40 mil habitantes según el Censo de Población 2010, y es el escenario al que arriban turistas nacionales y extranjeros.

El 5 de Noviembre del 2005 se abre las puertas del Restaurante y Salón de Recepciones “Arrayan y Piedra” de la familia Peralta-Hermida que tuvo la idea de crear este negocio

para ofrecer servicios de alimentación, cancha de fútbol, áreas verdes y senderos en medio de un área de siete hectáreas.

La hostería “Arrayán y Piedra”, se encuentra en un sector privilegiado en donde se puede observar, entre otros elementos, todo el valle del Río Upano y el majestuoso volcán Sangay.

El nombre Arrayán y Piedra se debe a que toda la infraestructura es construida en madera llamada “Arrayán” y porque la piedra constituye un elemento que ocupa gran parte de la infraestructura.

Por pedido de las personas que visitan este lugar, los propietarios realizan la segunda etapa de este proyecto y para ello presentan la propuesta a la Corporación Financiera Nacional, CFN, a fin de lograr su financiamiento; la ampliación incluye la construcción de ocho cabañas con baño privado, tres matrimoniales y cinco dobles, con una capacidad máxima de 20 pax y una piscina para uso exclusivo de los huéspedes; no cuentan con servicio de televisión en las cabañas pero sí con servicio de internet en cada una de ellas y televisión satelital en recepción.

El área de restaurante y salón de recepciones de la hostería tiene una capacidad para ciento cincuenta pax, el mismo que está al servicio de los huéspedes y de los clientes externos; adicionalmente existe un área para cuarenta pax que funciona como cafetería o restaurante para aquellas personas que buscan privacidad o para un evento familiar; en lo referente a gastronomía se ofrece platos a la carta y almuerzos ejecutivos.

La hostería al momento cuenta con personal de empleados en un número de nueve distribuidos de la siguiente manera: tres en el área de cocina, un mesero en el restaurante, un camarero en el área de las cabañas, un en lavandería, uno para recepción, una contadora y un jardinero, a los que se suman los dueños que se encargan del área administrativa.

Se realiza una reunión mensual con el dueño del establecimiento en la que expone todo lo realizado y sus necesidades; en el diálogo se siente que la administración no responde a

las inquietudes del personal ya que no existen incentivos económicos ni días de compensación.

Adicional a esto, se han identificado deficiencias en cuanto a control de procesos en recepción, cabañas, restaurante y atención al cliente, ya que su manejo es incipiente en cada área, así como los controles de tiempo a tomar en recepción y cabañas lo que dificulta bastante la atención rápida y eficiente a los clientes; conviene señalar también que para el servicio en el restaurante se debe establecer un sistema adecuado de comandas; en alimentos y bebidas debe efectuarse una estandarización de tiempo en la entrega de los platos, no existe un manual de competencias para el personal con el fin de capacitarlo y entrenarlo, más bien el personal que labora en la hostería posee como fortaleza su voluntad a la hora de desarrollar su trabajo pero sin el conocimiento sobre hostelería y de atención al cliente, razón por la cual es importante diseñar un manual de competencias y de esta manera lograr que el personal conozca a plenitud su rol y cómo debe cumplirlo; así mismo al área de Contabilidad se la debe tecnificar a fin de conocer con mayor agilidad y precisión los ingresos, egresos, costos, gastos de materia prima. A este panorama se agrega que la hostería tiene como política contratar personal de manera eventual cuando se realizan eventos o actos sociales que no son de rutina.

De la investigación realizada, se constató que es muy poca la utilización del salón de recepciones, no así de las cabañas que tienen una ocupación del 80% y en feriados o temporada alta en un 100%.

### **1.6.1. Macrolocalización y Microlocalización**

El presente trabajo se realizó en el cantón Morona, provincia de Morona Santiago, que limita al norte con los cantones Huamboya y Taisha, al sur con Sucúa y Logroño, al este con Taisha y al oeste con las jurisdicciones de Guamote y Alausí; se encuentra ubicado geográficamente a una Altitud de 1.070 m.s.n.m., a una Latitud entre 01° 26´ de latitud Norte y 03° 36´ de latitud Sur; Longitud entre 76° 35 Este y 79° 05´ longitud Oeste; tiene una temperatura que oscila entre 18° y 26°c y cuenta con una humedad de 80% y con precipitaciones entre 3.000 y 4.000 mm. promedio anual.

“De acuerdo a la clasificación ecológica el cantón es muy diverso por poseer todas estas zonas de vida en su territorio: en la parte alta se encuentra un bosque muy húmedo Sub Alpino, bosque pluvial Sub Alpino, bosque húmedo Sub Alpino, bosque húmedo Montano, bosque muy húmedo Montano Bajo, bosque seco Montano Bajo, en la parte Media un bosque muy húmedo Pre Montano y en la parte Baja bosque húmedo Tropical”. (DINARIM – MAG, 2001); sus principales ríos son: Upano, Jurumbaino, Copueno, Yuquipa, Mangosiza. (ANEXO 1); en este contexto geográfico, la hostería “Arrayan y Piedra”, se encuentra ubicado en el kilómetro siete, en la parte izquierda de la vía Macas – Puyo, sector Santa Rosa, antes de la entrada a la comunidad de Yurank. (ANEXO 2)

### **1.6.2. Población**

La población del cantón Morona ha crecido de 7.008 en 1962 a 25.166 en 1990 y 40.000 en 2011, con una tasa de crecimiento del 2% promedio anual en el último período censal; de este total, 18 mil son hombres y 22 mil mujeres, que representan el 49.4% y 50.6% respectivamente.

Dentro de la pirámide poblacional por grupo de edad, se destacan los grupos poblacionales menores de 14 años de edad que, en conjunto, representan el 42% y 45% de la población total, considerada así como una población relativamente joven.

El porcentaje de población entre los quince y veinte y cuatro años corresponde al 19.68% del total; este sector de la sociedad migra en forma temporal en busca de alternativas de estudio a otras ciudades del país como Riobamba, Cuenca, Quito, entre otras.

La población urbana –ciudad de Macas- es el 45.61% mientras que la rural significa el 54.38% que pertenece a las ocho parroquias rurales en las que se divide el cantón, siendo Sevilla Don Bosco la más grande ya que representa el 32,5% del total de la población. Según el SIISE, la población indígena del cantón es de 11.177 habitantes lo que corresponde al 30%, con mayor concentración en las parroquias de Sevilla Don Bosco y Cuchaentza, con porcentajes de 63% y 9% correspondientemente.

### 1.6.3.- Turismo e Infraestructura

La oferta turística con la que cuenta el Cantón Morona se encuentra mayoritariamente en la ciudad de Macas que posee un importante nivel de desarrollo económico que permite realizar transacciones comerciales; además cuenta con ocho agencias de viajes operadoras de turismo que comercializan sus productos al turista nacional y extranjero, dispone de veinte y siete establecimientos de alojamiento, trece restaurantes, diez bares, tres discotecas, dos salas de baile y un centro de recreación turística registrados y reconocidos por el Ministerio de Turismo.

Las Agencias de viajes operadoras turísticas del cantón ofertan productos aprovechando los atractivos turísticos ubicados en la provincia y sus alrededores y realizan tours a cuevas, selva, ríos, cascadas y la comunidad de Miazal.

**Tabla 1.1 Agencias de Viajes**

<b>Razón social</b>	<b>Representante</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
Operadora Insondu Mundo Shuar Cía. Ltda.	Ávila Prado Wilmer Jorge	Soasti y Bolívar	2702-533
Orientravel Cía. Ltda.	Matute Delgado Norberto César	10 de Agosto y Soasti	2700-371
Operadora Planeta Tours	Rodríguez Morocho Taylor Waldimir	Domingo Comín y Soasti	2701-328
Operadora Tsuirim Viajes	Salgado Rivadeneira Leonardo Salomón	Don Bosco y Sucre	2701-681
Jhacrismol	Rivadeneira Flor Henry Luis	9 de Octubre y Sucre	2701-944
Real Nature Travel Compañy	Real Nature Travel Compañy	Av. de la ciudad s/n Barrio la Barranca	088570506
Miazal Expeditions	Arcos Tuitza Juan	Amazonas y Quito	2701-981
Amazonía Corazón de la Selva	Vizuma Telcán Alexandra	Soasti y Bolívar	

(Fuente de Información)

MUNICIPICIO DEL CANTON MORONA, Departamento de Turismo, Yadira Delgado Rivadeneira, Macas ,2011.



El cantón posee veinte y siete establecimientos de alojamiento reconocidos por el MINTUR, los cuales pueden llegar a albergar a 861 personas en 421 cabañas de primera, segunda y tercera categoría.

**Tabla 1.2 Alojamiento**

<b>Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Categoría</b>	<b>Habit</b>	<b>Plazas</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Cabañas</b>					
Yuquipa	Macas Km. 12 vía Puyo	Tercera	6	12	2700-071
Tsurin Jea Miazal		Segunda	5	21	2700681
Del Valle	Av. 29 de Mayo Km. 15	Segunda	10	36	2700-226
<b>Hostal</b>					
Heliconia	Soasti y 10 de Agosto	Primera	23	48	2701-956
Casa Blanca	Soasti y Sucre	Segunda	17	34	2700-195
La Liria	12 de Febrero y 1 de Mayo	Segunda	17	31	2701-922
Milenium	Amazonas y Tarqui	Segunda	13	26	2700-805
Casa Upano	Av. de la Ciudad sector La Barranca	Tercera	9	12	088570506
Don Humbert	Amazonas y Sucre	Segunda	12	28	2700-144
<b>Hostal Residencia</b>					
California	29 de Mayo vía a Sucúa	Segunda	15	32	2701-237
La Orquídea	9 de Octubre y Sucre	Segunda	24	53	2700-970
Acapulco	Amazonas y 10 de Agosto	Tercera	12	18	2700-713
Canelos N° 1	Soasti y Tarqui	Tercera	20	37	2700-133
Emperatriz	Amazonas y Tarqui	Tercera	12	20	2700-748
Esmeralda	Cuenca 612 y	Tercera	13	21	2700-130

	Soasti					
<b>hostería</b>						
Manzana Real	Av. Capitán Villanueva	Primera	26	42	2700-637	
Rancho Fátima	Km. 7 de la vía Macas a San Isidro	Tercera	6	30	2701-298	
San Andrés	Km. 8 vía Sucúa	Segunda	14	35	2702-281	
<b>Hotel</b>						
Sol de Oriente	Tarqui y Soasti	Segunda	32	66	2702-911	
Level 5	Juan de la Cruz	Segunda	30	65	2701-240	
<b>Hotel Residencia</b>						
Peñón del Oriente	Domingo Comín y Amazonas	Tercera	40	80	2700-124	
Splendit	Soasti y Domingo Comín	Tercera	42	69	2700-120	
<b>Pensión</b>						
Canelos N° 2	Soasti y Tarqui	Tercera	8	17	2700-133	
Cumbe	Soasti y Cuenca	Tercera	8	17	86484964	
Macas	24 de Mayo y Sucre	Tercera	7	11	2700-254	

(2.- Fuente de Información)

MUNICIPICIO DEL CANTON MORONA, Departamento de Turismo, Yadira Delgado Rivadeneira, Macas, 2011.

Existen una variedad de locales y restaurantes en los que se puede degustar tanto comida típica como nacional e internacional y que se ubican desde la cuarta hasta la primera categoría, misma que contribuye al crecimiento turístico del cantón.

Los locales en su mayoría se encuentran ubicados en la cabecera cantonal, lo que hace que esta sea la principal receptora de turistas a nivel cantonal y provincial.

**Tabla 1.3 Alimentos y Bebidas**

<b>Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Categoría</b>	<b>Mesas</b>	<b>Plaza</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Bares</b>					
Carolans	Soasti y Cuenca	Tercera	4	16	092242260
D`Class	Hernando de Benavente	Tercera	12	48	2702-010
Montjuic	Juan de la Cruz y Soasti	Tercera	9	36	2701-191
Vibras	Av. de la ciudad	Tercera	8	32	2701-876
La Guarida del Delfín	24 de Mayo y Quito	Tercera	8	32	097580568
La Barra	Amazonas y Bolívar	Tercera	4	16	086870429
Luna Negra	Pasaje General Proaño II Etapa	Tercera	9	36	
El Randimpero	Sucre entre Amazonas y 24 de Mayo	Tercera	12	28	2700-815
Punto G	29 de Mayo y Agustín Medina	Tercera	8	32	097580568
Snack	Capitán José Villanueva y Soasti	Tercera	10	40	2700-267
<b>Fuentes de soda</b>					
Nice Cream	Tarqui y Amazonas	Tercera	4	16	
La Maravilla	Soasti y Sucre	Tercera	8	32	2700-156
El Mas Allá	Samaniego y Amazonas	Tercera	4	16	2700-407
Tiro Loco	Soasti entre Tarqui y 10 de Agosto	Tercera	4	16	2700-055
Glacé	Tarqui y Soasti	Tercera	5	20	2700-902
<b>Restaurante</b>					
Chifa Pagoda China	Amazonas y Domingo Comín	Segunda	13	52	2700-280
Chifa Nueva China	Tarqui y Amazonas	Tercera	12	48	
Chelos Parrilladas	9 de Octubre y Juan de la Cruz	Tercera	7	28	2700-671
DK`CH	Sucre y 24 de Mayo	Tercera	7	28	
El Rincón del Sabor	Bolívar 728 y Soasti	Tercera	9	36	2700-533
El Sabor del Mar	Ambrosio Zabala y 9 de Octubre	Tercera	5	20	2700-322
La Pizza Italiana	Bolívar y Soasti	Tercera	12	48	2702-893
La Napolitana	Amazonas y Tarqui	Segunda	13	52	2700-486

Pollo Rico El Turco	10 de Agosto y Soasti	Tercera	13	52	2700-643
El Rincón del Sabor	Bolívar 728 y Soasti	Tercera	9	36	2700-533
Rincón Manabita	Amazonas y Tarqui	Tercera	18	72	2702-340
Charlót	Soasti y Bolívar	Cuarta	9	36	2700-810
Sports Café Bar and Grill	Soasti y Bolívar	Segunda	16	64	2700-384

( 3.- Fuente de Información)

**MUNICIPICIO DEL CANTON MORONA**, Departamento de Turismo, Yadira Delgado Rivadeneira, Macas,2011.

Existe un gran número de centros de recreación, lastimosamente no todos están en condiciones óptimas para realizar turismo ya que en el cantón no existe ningún tipo de regulación al respecto y la mayoría de ellos no reúnen las condiciones que exige el Ministerio de Turismo para su calificación.

**Tabla 1.4 Centros de Recreación y Descanso**

<b>ESTABLECIMIENTO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>
Tarisar	Vía Zapatero	2 700 999
Huerto El Edén	General Proaño	093070 141
Rancho Grande	Sector Huacho	
Huachito	Km. 7 Vía San Isidro	2 700 692
Las Tolitas	Km. 7 ½ Vía San Isidro	2 700 086
Séptimo Cielo	Km. 3 Vía Puyo	2 702 789
Capitán Vasco	Km. 10 Vía Puyo	2 700 910
El Portal	Km. 14 Vía Puyo	2 700 342
Cabaña Macabeíta	Santa Ana	2 701 973
La Vieja Molienda	Km. 10 Vía Sucúa	094793050
El Refugio de Paus	Parroquia Río Blanco	
Complejo turístico Rubio	Arapicos, vía Sucúa.	

Piscina Municipal	24 de Mayo	
Centro Interpretación PNS	Guamote y Juan de la Cruz	2 702368
Granja Instituto Sevilla	Sevilla Don Bosco	
Cabaña Nantar	San Vicente	2 700 380
Cabaña Etza	Buena Esperanza	086144264
Finca la Giralda	Vía Macas - Riobamba	2 701 166
Bellavista	Jimbitono	

( 4.- Fuente de Información)

**MUNICIPICIO DEL CANTON MORONA**, Departamento de Turismo, Yadira Delgado Rivadeneira, Macas,2011.

Los medios de transporte son un principal motor para que se genere la actividad turística.

**Tabla 1.5 Transporte Terrestre**

<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
Turismo Oriental	10 de Agosto y Guamote	(07)2 700 159
Macas Limitada	Terminal Terrestre	(07)2 700 869
Cooperativa Riobamba	Terminal Terrestre	
Transportes Baños	Terminal Terrestre	
Tours San Francisco	Terminal Terrestre	(07)2 700 995
Latinoamericana Express	Terminal Terrestre	099 369 241
Ciudad de Sucúa	Terminal Terrestre	(07)2 700 397
Centinela del Oriente	Terminal Terrestre	(07)2 702 490
16 de Agosto	Terminal Terrestre	(07)2 701 097
Orient Rut	Terminal Terrestre	(07)2 760 000
Valle del Upano	Terminal Terrestre	(07)2 701 095
Rayo de Luna	Guamote y Domingo Comín	(07)2 702 662

( 5.- Fuente de Información)

**MUNICIPICIO DEL CANTON MORONA**, Departamento de Turismo, Yadira Delgado Rivadeneira, Macas,2011.

**Tabla 1.6 Transporte aéreo**

<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
SAÉREO	Amazonas y Cuenca	2702-764

( 6- Fuente de Información)

**MUNICIPICIO DEL CANTON MORONA**, Departamento de Turismo, Yadira Delgado Rivadeneira, Macas, 2011.

**Perfil de la Demanda Potencial:** Población económicamente activa de la zona urbana de las principales ciudades del Ecuador y las provincias que limitan a Morona Santiago<sup>1</sup>.

- El 43% tiene una edad de veinte y uno a treinta años, el 35% de treinta y uno a cuarenta años y el 14% de cuarenta y uno a cincuenta años.
- Son mujeres el 51% y hombres el 49%
- Son casados el 59% y solteros el 38%.
- El nivel de educación es universitaria en el 84%, secundaria 11% y postgrado el 4%.
- El 69% ha visitado la Amazonía y el 31% no.
- El 73% no conoce el cantón Morona y la ciudad de Macas.
- El 70% de las personas de Guayaquil y el 68% de la gente de la Sierra no conoce la Amazonía.
- El 69,6% quisiera conocer el cantón Morona y la ciudad Macas.
- El nivel de remuneración es de 400 a 800 USD el 39%, con poder adquisitivo medio-alto; y de 800 a 1.200 USD el 30% con poder adquisitivo alto.
- Viajan de manera independiente el 75% y 25% mediante una agencia de viajes.
- Viajan acompañados de su familia el 65%, amigos 26% y en pareja el 5%.
- Sus viajes lo realizan en vacaciones laborales y escolares en un 52%, carnaval 23% y fines de semana 16%.
- Les gustaría visitar la ciudad en un 22%, cascadas 21%, lagunas en un 18%, comunidades shuar y ríos en un 15% y los bosques en un 9%.

<sup>1</sup> Gobierno Municipal del Cantón Morona (2009). Perfil de la demanda potencial, *Estudio de Mercado del Gobierno Municipal del Cantón Morona*; Macas-Morona Santiago.

- Las principales actividades que desean realizar es la degustación de comida típica en un 10,5%; aviturismo en un 10,1%; fotografía 9,3%; medicina natural 8,2%; shamanismo 8% y visita a la selva el 7,1%.
- Sugieren hacer promoción turística del cantón Morona a través de medios televisivos el 33,5%; pagina Web 25,9%; guía turística 13,6%; afiches 9,4%; postales 8,9% y el 8,6% menciona por medios radiales.
- El 34,7% están dispuestos a permanecer cuatro días para cumplir las actividades en los atractivos turísticos de su preferencia; el 32,9% tiene disponibilidad de tres días y 20,4% más de cuatro días.
- El 53,3% está dispuesto a pagar de veinte y cinco a cincuenta USD por los servicios prestados por la visita; y el 25,7% puede solventar de 50 a 100 USD.

### **Perfil de los Turistas y Visitantes que llegaron al Cantón Morona y la Ciudad de Macas<sup>2</sup>.**

- El 65% tiene una edad inferior a los treinta años, población joven, y el 30% entre una edad de treinta y uno a cincuenta años, población adulta.
- Hombres son el 56,67% y mujeres 43,33%
- El nivel de educación es universitaria en un 70,83% secundaria 25,83% post-gradado 1,67% y primaria y analfabetos el 0,83% respectivamente.
- Son solteros el 66,67% casados el 31,67% y divorciados el 1,67%
- El 5% procede de la ciudad de Guayaquil, 6,67% de Riobamba, Tungurahua, 8,33% turistas extranjeros, 11,67% de Cuenca, 13,33% de la ciudad de Quito, 16,67% de Pastaza y 25,83% de los cantones de la provincia.
- Se enteraron de los sitios turísticos y el cantón por medio de amigos y familiares en un 30%, 29,17% por la guía turística y 27,50% por la radio.
- El 50% viene hacer turismo, 23,33% por negocios, 13,33% por estudios y 10,83% por trabajo.
- Viajan acompañados de sus amigos el 53,33%, solos 20%, familia 15,83% y en pareja el 10,83%.

---

<sup>2</sup> Gobierno Municipal del Cantón Morona (2009). Perfil de los turistas y visitante, *Estudio de Mercado del Gobierno Municipal del Cantón Morona; Macas-Morona Santiago*.

- Viene al cantón en feriados el 42,5%, cada semana el 23,33%, fines de semana 18,33%, fiestas de Macas 6,67% y por primera vez el 9,17%.
- El 100% de turistas llegó a Macas de manera independiente.
- El 52,5% permanecerá 3 a 4 días, 1 a 2 días el 27,5%, 5 a 6 días 14,17% y más de 6 días el 5,83%.
- El gasto diario es 10 a 20 dólares en un 57,50%. 20 a 40 dólares 29,17%. Menos de 10 y más de 50 dólares en un 6,67%.
- Piensan que lo mejor que posee el cantón Morona es diversidad natural en un 54,17%, diversidad cultural en un 29,17% y su gente en un 16,67%.
- Que se debería mejorar la infraestructura en un 30% cultura turística en un 24,17%, la promoción en un 21,67% e información turística en un 15,83%.<sup>3</sup>
- Consideran que al cantón le falta infraestructura y servicios turísticos un 52,5%, capacitación y educación en un 35% y promoción y mercadeo en un 12,5%.
- El 35% conoce los ríos, el 25,83% las cascadas, el 15,83% las lagunas, el 14,17% los bosques y el 9,17% las comunidades shuar.
- El principal medio que utilizan para comunicarse es la televisión en un 33,33%. Radio 28,33%, Web 17,50%. Postales 10%. Guía turística 8,33% y afiches en un 2,5%.

En la demanda potencial se ha considerado un incremento del 2,1 % anual ya que es la tasa de crecimiento que posee nuestro país, y se calculó en base de las personas que quieren conocer Morona que es el 97,6% y se ha realizado las proyecciones necesarias para ajustarse al año 2007 ya que el Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos posee datos hasta el año 2001, obteniendo los siguientes resultados:

### **Demanda potencial**

AÑO	VOLUMEN DE MERCADO	DEMANDA
<b>2001</b>	2.016.127	1.967.740

<sup>3</sup> Fuente: [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo)



<b>2002</b>	2.058.466	2.009.062
<b>2003</b>	2.101.693	2.051.253
<b>2004</b>	2.145.829	2.094.329
<b>2005</b>	2.190.891	2.138.310
<b>2006</b>	2.236.900	2.183.215
<b>2007</b>	2.283.875	2.229.062
<b>2008</b>	2.331.836	2.275.872
<b>2009</b>	2.380.805	2.323.666
<b>2010</b>	2.430.802	2.372.463
<b>2011</b>	2.481.849	2.422.284
<b>2012</b>	2.533.968	2.473.152

(Fuente de Información)  
INEC, VI Censo de la población

#### **1.6.4. Sitios de Interés Turístico**

El cantón Morona es poseedor de varios atractivos turísticos naturales y culturales pero, en los dos casos, con limitaciones para su explotación. De hecho existen algunas causas para que no reciba flujos significativos de turistas, como es el caso del acceso a la zona, la débil vinculación con los centros del turismo nacional y mundial y la crisis de la industria turística a nivel nacional.

La infraestructura turística es limitada y no existen proyectos de implementación de procesos turísticos en el cantón. El poco turismo existente es manejado por Cuenca, El Puyo y Quito, con paquetes de turismo ecológico incluidas visitas a comunidades indígenas.

A continuación se presentan una síntesis de los principales atractivos turísticos relevantes en el Cantón.

**a.- Catedral de la Purísima de Macas.-** El Santuario Catedral de la Purísima de Macas, se encuentra emplazada en una colina llamada “ Colina Sagrada”, los patios que rodean

el Santuario son un espléndido balcón a 120 metros de altura sobre el río Upano; su construcción empieza en 1980 y finaliza en 1992, año en que es declarado Santuario Nacional. Un gran azulejo de la Purísima llena el cuerpo central de la fachada que constituye un atractivo tanto para el turista como para el devoto; desde el campanario se aprecia la ciudad, el río Upano, la Cordillera del Cutucú, las estribaciones de la cordillera Central y el volcán Sangay; en la parte interior de la iglesia encontramos figuras y cada una de ellas contiene un mensaje como el caso de los vitrales elaborados en Cali, Colombia, en los que se representa la historia de Macas relacionados con la presencia de la Virgen Purísima. La Purísima de Macas es venerada por los católicos que celebran dos fiestas Juradas: la del 5 de Agosto y la del 18 de Febrero.

**b.- Granja Ecoturística “El Huerto del Edén”.-** Lugar donde se puede apreciar varias especies de animales y aves propias del lugar que llaman la atención a cuantas personas lo visitan; no se puede dejar de ver los diversos cultivos y probar de ellos, sentir el aroma de las flores que le dan belleza y colorido, disfrutar del paseo en balsa en una laguna artificial que le dan el toque mágico a este lugar.

**c.- Cascadas del Alto Macuma.-** Un conjunto de varias cascadas cada una más interesante y diferente de otra; imposible perder el interés de volver a visitarlas ya que al conocerlas se disfruta aún más de la viva naturaleza que conforma el ambiente. En estas cascadas la cultura shuar realiza algunos rituales de curación y purificación.

**d.- Complejo Arqueológico Sangay.-** Un conjunto de montículos conocidos como Tolas forma el Complejo Arqueológico Sangay, lugar de gran trascendencia histórica que data de unos 1750 años antes de Cristo, habitado y construido por la cultura Upano, una de las más antiguas del Ecuador; este complejo se encuentra localizado en la margen izquierda del río Upano, al norte de la comunidad de Wapula Norte.

**f.- Mirador emisora “Voz del Upano”.-** Se encuentra ubicado en una colina en la margen derecha del río Upano y fue construido en 1983; en este sitio está emplazada la emisora “Voz del Upano”, perteneciente al Vicariato Apostólico de Méndez y Gualaquiza y hasta 1982 el cementerio de la ciudad.

**g.- Parque Recreacional.-** Es un ambiente fresco, natural y muy atractivo, ocupa una superficie de hectárea y media, construido en la década de los 80; en este lugar se realizan algunos eventos sociales y culturales sobre todo durante las festividades de la ciudad, en su interior se puede apreciar varias especies de orquídeas y otras plantas muy hermosas que pintan la belleza y naturalidad de este lugar.

**h.- Complejo las Piscinas.-** Este complejo se encuentra ubicado en el Barrio Amazonas y es uno de los más visitados ya que cuenta con canchas, una piscina, sala de música y una pequeña colina desde cuya cima se puede admirar la parte baja de la ciudad y hermosos paisajes.

**j.- Mirador del Quílamo.-** Desde este lugar se puede admirar la hermosa ciudad de Macas en todo su esplendor, disfrutar de un mágico atardecer y de un apacible anochecer; este espacio permite divisar también las extensas playas del río Upano en su recorrido por el margen izquierdo de la ciudad, las estribaciones de la Cordillera del Cutucú y en días despejados se contempla la majestuosidad del volcán Sangay: en este lugar se levanta la escultura a la Purísima de Macas que domina el paisaje.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> MINISTERIO DE TURISMO Y GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN MORONA, "Inventario de atractivos turísticos del Cantón Morona.", 2009.

## CAPITULO II

### **II.- Importancia de Aplicar Técnicas de Mejoramiento Integral en Empresas de Turismo y Hotelería.**

#### **2.1 Generalidades Empresariales**

La importancia de esta técnica gerencial radica en su aplicación; se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, consiguiendo ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece. Por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica es posible que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

"En el mercado de los compradores de hoy, el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de aquellos; siempre se debe considerar que los usuarios de los servicios son parte fundamental del negocio, es decir la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.”<sup>5</sup>

Los propietarios, gerentes y empresarios de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito de la empresa o, por el contrario, de su fracaso; es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al Presidente, considerando su idoneidad como administrador capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente para lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía.

Resulta importante mencionar que el éxito del proceso de mejoramiento va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el empresario del turismo está en el deber de solicitar las

---

<sup>5</sup> HARRINGTON, James, “Mejoramiento de los Procesos en la Empresa”, Primera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, 2006

opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

“Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales, actividad que se inicia con un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad además de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado. “<sup>6</sup>

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El Presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyen al éxito y realizar observaciones a quienes actúen en contrario.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores de empresas de turismo considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos, lo que ayudará a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes como:

- ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?
- ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?
- ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

---

<sup>6</sup> HARRINGTON, James, “Mejoramiento de los Procesos en la Empresa”, Primera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, 2006

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad, tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

## **2.2 Calidad del Servicio**

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas lo que, por supuesto, les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas: es decir, planean únicamente a corto plazo lo que permite no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y ésta implica un proceso de “Mejoramiento Continuo” que no tiene final y que permite visualizar un horizonte más amplio en procura de la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos y orientar los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización que permita asegurar la participación de todos en los pasos de la cadena productiva, para lo que debe adquirir compromisos profundos por ser el principal responsable de la ejecución y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo esta etapa de “Mejoramiento Continuo”, tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que toda acción debe ser económica, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta, y acumulativo, que implica que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivos cambios positivos a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

“En definitiva mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable: qué cambiar y cómo hacerlo depende del enfoque específico del empresario y del proceso, que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad, y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.”<sup>7</sup>

## **2.3 Ventajas y Desventajas del Mejoramiento en la Calidad**

### **a. Ventajas**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### **b. Desventajas**

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el “Mejoramiento Continuo” se hace un proceso muy largo.

---

<sup>7</sup> DAVENPORT TH., Innovación de Procesos, Primera Edición, Editorial Díaz de Santos, España, 1996

4. Hay que hacer inversiones importantes.

## **2.4 Calidad y Productividad**

“La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día, proceso que debe ser progresivo y continuo e incorpora las actividades que se realicen en la empresa a todo nivel. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes ya que, al contrario la falta de calidad cuesta dinero.”<sup>8</sup>

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

## **2.5 Medición del Desempeño de una Organización**

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes; dicha política requiere de la debida autorización del Presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes y de esta

---

<sup>8</sup> MASTER EXECUTIVE DE ESTRATEGIAS DE CALIDAD TOTAL, Gestión de la calidad y productividad de los procesos, Universidad Diego Portales, Chile, 2002.



manera poder lograr y ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o, incluso, exceder las expectativas.

## **2.6 El Servicio**

“En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye fundamentalmente a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar “servicio”.<sup>9</sup>

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones de hotelería y turismo de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

### **2.6.1. Clasificación de las Empresas de Servicios**

Las empresas de servicios se clasifican, por lo general, de acuerdo a las necesidades atendidas por los diferentes rubros como: salud, educación, transporte, vivienda, finanzas comunicación, comercio, alimentación y todo lo que va surgiendo en nuestra vida en sociedad.

---

<sup>9</sup> GARCIA E., Calidad de Servicio en hoteles de sol y playa, Editorial Síntesis, España, 2003

Si bien es cierto el criterio de clasificación aporta una visión global de cada sistema de servicio, no es suficiente para analizar los procesos involucrados en la producción de un servicio.

Es muy importante reconocer que lo que distingue a las empresas de servicios de las empresas de bienes, es el grado de relación con el cliente durante la prestación de servicio que solicita. Esto quiere decir que la participación o presencia física del cliente es fundamental por lo que este grado de contacto puede ser otro criterio de clasificación. Por ejemplo, la diferencia entre aquellos servicios de venta o comercio en donde el contacto es mínimo tomando en cuenta una transacción simple, de aquellos en que la negociación de un crédito puede tomar varios meses.

## 2.6.2. Características de los Servicios

La característica básica de los servicios consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.

- **Heterogeneidad** (o variedad): Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por diferentes personas a otras personas, en momentos y lugares distintos; cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso variando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio; por esto es necesario prestar atención a las personas que proporcionarán los servicios a nombre de la empresa.
- **Inseparabilidad**: En la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio. No se pueden separar los servicios de los mismos servicios.

Los principios básicos del servicio son la subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.<sup>10</sup>

1. Actitud de servicio: convicción íntima de que es un honor servir.
2. Satisfacción del usuario: es la intención de suplir una necesidad, de vender satisfacción más que productos.
3. Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
4. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
5. El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: exigir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.

Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio; cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

### **2.6.3. Servicio y Cliente**

“Existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio, el cliente.”<sup>11</sup>

1. Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
2. Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal, con los clientes y proveedores.

---

<sup>10</sup> GARCIA E., Calidad de Servicio en hoteles de sol y playa, Editorial Síntesis, España, 2003

<sup>11</sup> BERRY, L., Un buen servicio ya no basta, Primera Edición, Editorial Norma, Colombia, 2000.

3. Sistemas, no sonrisas. Decir “por favor”, "corazón", y “gracias” no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera; en cambio los sistemas sí.
4. Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
5. Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir autoridad para atender sus quejas.
6. Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselos y otra vez para hacerlos volver.
7. Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra: prometer menos, dar más.
8. Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
9. Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad: remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
10. Investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas para después mejorarlos.
11. Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada.
12. Lo más importante, no dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea. Todo esto se lleva a cabo para el beneficio de los servicios y que los diferentes tipos que se ofrezcan y que hallan en el entorno se pueda llevar a cabo y que no perjudique a ningún cliente o empresa.

#### **2.6.4. Los momentos de la Verdad**

Una particularidad del modelo de la gerencia de servicios es un nuevo enfoque sobre la naturaleza del producto y, al mismo tiempo, sobre cómo trabajan los empleados. Este es el fundamento del concepto de momentos de la verdad.

El momento de la verdad es cualquier situación en la que el usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión.

La expresión española “momento de la verdad”, que tiene su origen en la corrida de toros, señala el momento final en el cual se enfrentan, solos, el matador y el toro. Es un

episodio crucial y debe resolverse de algún modo. Jan Carlzon, de SAS, popularizó el término con declaraciones tales como: “Tenemos más de 50.000 momentos de la verdad por día”.

Por supuesto, quisiéramos emplear el término sin sus alusiones a la confrontación, para sugerir que el usuario y la persona que le presta el servicio se ponen en contacto en muchos episodios críticos y que el usuario se forma su impresión sobre la calidad del servicio en dichos encuentros; de modo colectivo, todos ellos conforman la imagen general del servicio de la empresa.

Podemos tomar esta forma de expresión -“momento de la verdad”- y convertirla en una parte muy literal y concreta de un concepto que incluye la prestación y la gestión del servicio. Centrando nuestra atención no en las descripciones de trabajos y tareas, sino en los momentos de la verdad, ayudaremos al empleado a tener una visión más concreta sobre su aporte a la satisfacción; también podemos ayudar a que el gerente piense con mayor claridad acerca de la calidad del servicio: es la excelencia en los momentos de la verdad la que se define dentro del marco de referencia del usuario.

La filosofía de la gerencia de servicios sugiere que todos tienen algo que aportar para lograr que el usuario quede satisfecho con el servicio. No cabe duda de que cualquiera que tenga contacto directo con el usuario debe ver responsablemente las cosas desde su perspectiva y hacer todo lo que esté a su alcance para ocuparse de sus necesidades. Pero todos los demás también deben tener en mente al cliente. Dentro de la filosofía de la gerencia de servicios, toda la organización debe funcionar como un gran departamento de gestión en beneficio de los ciudadanos/usuarios/beneficiarios o contribuyentes.

Una vez que la alta dirección esté preparada para comprender estos conceptos y para contribuir a la misión de la organización, comenzarán a realizar la sensibilización del personal operativo de cara a la mejor atención al usuario. En lugar de controlar el desempeño del servicio, los directivos deben ofrecerle al personal las pautas y el apoyo necesario para poder llevar a cabo una tarea eficaz.

Si se toma el concepto de momentos de la verdad de modo literal y concreto, uno se olvida de trabajos, tareas, estructuras y procedimientos organizativos y comienza a

pensar en términos de resultados. De inmediato puede comenzar a realizar un inventario de los momentos de la verdad que experimentan sus clientes a medida que su personal operativo presta el servicio. Una vez conocidos cuáles son dichos momentos de la verdad, puede analizarse desde el punto de vista de la calidad.

## **2.7. Gestión de la Calidad y las Normas ISO-9000:2005**

“ISO 9000 designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.”<sup>12</sup>

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos.
- Disminuir re-procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios.

### **2.7.1. Principios de la Gestión de Calidad**

---

<sup>12</sup> SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2000, TUV-Rheinland, Berlin- Brandenburg, 2000.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad como un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de una organización. Su objetivo es servir de ayuda para que las Organizaciones logren un éxito sostenido.

Estos principios los puede utilizar la dirección de la Organización como un marco de referencia para guiar a sus organizaciones en la consecución de la mejora del desempeño y se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales.

Principio 1: Enfoque al Cliente

Principio 2: Liderazgo

Principio 3: Participación del personal

Principio 4: Enfoque basado en procesos

Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

Principio 6: Mejora continua

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”<sup>13</sup>

Con el fin de conducir y administrar una Organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas; la gestión de una Organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica que tome la dirección de la organización; el diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una Organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

---

<sup>13</sup> SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2000, TUV-Rheinland, Berlin- Brandenburg, 2000.

Se debe considerar siempre que los propósitos de una Organización son identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus Clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, accionistas, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, y, obtener, mantener y mejorar el desempeño global de Organización.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos.

Los ocho principios están definidos en la Norma UNE-EN ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, y en la Norma UNE-EN ISO 9004:2000, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

A pesar de que cada principio tiene utilidad por sí solo, es conveniente éstos se apliquen de forma integral como un todo en donde existe una relación de causa efectos entre los 8 principios, todos con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente y cumplir el propósito de la organización.



## CAPÍTULO III

### III.- ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA HOSTERÍA “ARRAYAN Y PIEDRA”

El análisis situacional proporciona un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa turística y hotelera y la respuesta de los competidores. En donde se estudia los ambientes tanto interno como externo para identificar las oportunidades y amenazas estratégicas de la hostería Arrayán y Piedra y fijar con exactitud las fortalezas y debilidades del empresa. En otras palabras permite analizar objetivamente las circunstancias del estudio.

Este análisis es importante para la investigación ya que proporciona información cuantitativa y cualitativa esencial para el resto de la mejora integral en el cual se tomará múltiples decisiones, ¿a qué mercados hay que dirigirse?, ¿a qué precio?, ¿qué procesos cambiar?, qué procesos mejorar?, entre otros. Se puede indicar entonces que el análisis situacional de la empresa permitirá diagnosticar de forma clara ala empresa.

#### 3.1. Análisis FODA

FODA, en inglés *SWOT*, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea un negocio y conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, facilitando de esta manera la obtención de un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos planteados y las políticas formuladas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).<sup>14</sup>

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio y resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Es decir que el FODA consta de dos partes:<sup>15</sup>

- **DIAGNÓSTICO INTERNO:** Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- **DIAGNÓSTICO EXTERNO:** Mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

### **3.2 Diagnóstico Interno**

A través de este análisis se determinará con precisión las fortalezas y debilidades de la hostería Arrayán y Piedra, se identificará sus ventajas competitivas para en lo posterior, formular la nueva filosofía empresarial y las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos planteados para mejorar la posición en el mercado

#### **Fortalezas:**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa que le brindan una posición privilegiada frente a la competencia: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

#### **Debilidades:**

---

<sup>14</sup> [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo)

<sup>15</sup> [www.Monografías.com](http://www.Monografías.com).

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, es decir recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente dentro del establecimiento y que deben ser consideradas y controladas para que no afecte el desenvolvimiento de la organización.

### **3.2.1 Capacidad Directiva de la Empresa**

La toma de decisiones se encuentra centralizada por los niveles directivos. La empresa no tiene una planeación estratégica establecida. Las decisiones que se toman se la da por orden en ocasiones sin objetivos específicos debido a la falta de planeación y por ende a la falta de ejecución y control

### **3.2.2 Direccionamiento Estratégico**

“Dentro del direccionamiento estratégico se formulan e implementan los objetivos, estrategias, políticas, principios, valores. Misión y la Visión de tal forma que se cree un lenguaje común, entendido por todos los miembros de la organización y que facilite la inserción de esos conceptos en la cultura organizacional.”<sup>16</sup>

La hostería Arrayán y Piedra no tiene un direccionamiento estratégico claramente definido, a pesar de que todo su personal, está claro en el objetivo de la empresa. Esta falta representa una debilidad para la hostería de alto impacto

A continuación se presenta un resumen de lo que en la actualidad es el direccionamiento estratégico de la empresa, esto ha sido elaborado en base a observaciones y entrevistas durante la investigación.

**PRINCIPIOS:** calidad y confiabilidad, eficiencia y eficacia.

**VALORES:** integridad, disciplina, servicio, abnegación.

### **3.2.3 Misión y Visión**

---

<sup>16</sup> COMITED INTERNACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTION PUBLICA, Estrategias en los Servicios Públicos, Chile, 2000

La misión y la visión se las formula en una organización con la idea de que refleja una concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas, ya que al formularlas, equivale a enunciar su principal razón de existir, e identificar la función que cumple con la sociedad.

## **MISIÓN**

Prestar servicios turísticos y hoteleros orientados a personas que buscan compartir un momento de recreación, trabajando de forma personalizada, atendiendo las demandas y expectativas máximas de los clientes, fusionando la relación con los colaboradores en cada uno de los procesos.

Ofrecer alternativas de recreación y relajación, obteniendo un posicionamiento óptimo en el mercado local, con ventajas competitivas y comparativas capaz de desarrollar en los colaboradores una ideología creativa e innovadora, en mejoras de la empresa y el cliente incrementando la rentabilidad y disminuir los costos creando una concepción de conservación del ambiente y crecimiento de la hostería, como también del talento humano que en ella laboran.

## **VISIÓN**

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional por la excelencia de los productos y servicios que ofrecemos.

### **3.2.4 Objetivos de Desarrollo**

#### **Objetivos Generales**

- ✓ Restaurar las instalaciones de la hostería adecuándolas de la mejor manera para brindar confort a los clientes.
- ✓ Crear manuales de procedimientos para las áreas de A&B, Alojamiento y Mantenimiento, para así alcanzar la excelencia con un servicio de calidad, logrando la fidelidad de los clientes.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Readecuar, reequipar y mejorar las instalaciones de la hostería en lo que se refiere a: cabañas, baños, áreas de relajamiento y restaurante.
- ✓ Establecer servicios de alimentación, alojamiento y recreación.
- ✓ Establecer las áreas acordes a los servicios que se está ofertando con una administración viable para el manejo de la hostería.
- ✓ Diseñar paquetes y planes corporativos dirigidos a turistas nacionales y extranjeros.
- ✓ Apoyar el desarrollo turístico local.

Es importante indicar que los objetivos se elaboraron de acuerdo a entrevistas con el Administrador, los mismos que son muy claros pero, no se encuentran expuestos en la empresa.

#### **3.2.5 Organización de la Hostería “Arrayán y Piedra”**

La organización es una fase importante del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento; con sus principios y herramientas se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

“ Harold Koontz, señala que la organización consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, a saber: las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. La define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> KOONTZ, Harold, Elementos de la Administración, Editorial Mc.Graw Hill, Quinta edición, USA, 1998

Durante la presente investigación se ha determinado que no existe una estructura organizacional del talento humano, ante lo cual se torna necesario elaborar un organigrama de acuerdo a las necesidades de la empresa así como también de sus propietarios.

Adicionalmente se ha analizado que no están bien determinadas las funciones del personal, por lo que se ha sugerido un ordenamiento de funciones tomando en cuenta el principio de equilibrio dirección y control que establece la medida que los mandos delegan autoridad a otros funcionarios, sin dejar de reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA HOSTERÍA ARRAYÁN Y PIEDRA

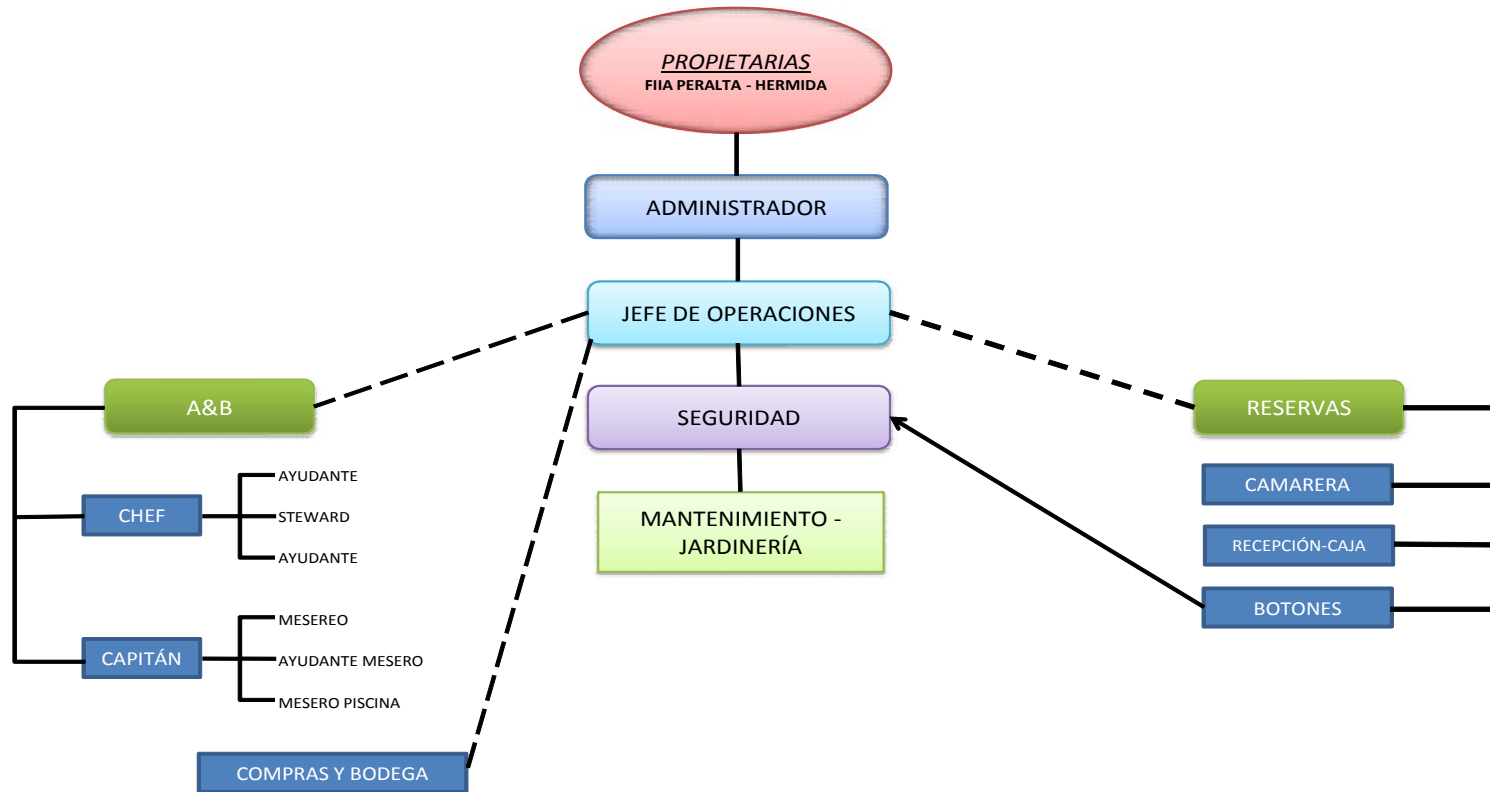


Figura 3.1

### **3.2.6 Descripción de Áreas y Funciones**

#### **a.- Administrador**

Es el encargado de controlar y dirigir correctamente a la hostería en las áreas operativa y administrativa y tiene, dentro de sus funciones, la capacidad de realizar reuniones periódicas con sus colaboradores, analizar los informes realizados por los mismos y evaluar el desempeño de colaboradores a su cargo; adicionalmente analiza los resultados económicos de la hostería y ofrece las mejores sugerencias para realizar inversiones y decidir conjuntamente con la dueña, está atento a los gastos excesivos o desperdicios, elabora los registros contables, roles de pago . A más de estas atribuciones y obligaciones, el Gerente debe resolver problemas y solucionar quejas que no hayan sido tramitadas por los encargados o jefes de áreas. Y tiene a su cargo la administración del recurso humano por lo que, incluso, posee una base de datos con posibles aspirantes a los diferentes puestos de trabajo, analiza los planes de capacitación del personal entregado por los diferentes jefes de áreas.

#### **b.- Jefe de Operaciones**

**FUNCIONES DE CABAÑAS.-** Es la persona encargada de promocionar la hostería con planes o paquetes que son aprobados en reunión con el Propietario y el administrador; debe utilizar adecuadamente el presupuesto asignado, publica y actualiza la página Web de la hostería, aprovecha las temporadas altas y debe crear promociones por fin de semana, fin de año, navidad y otras festividades, beneficiándose de los establecimientos turísticos cercanos a la hostería para cumplir con los pronósticos de ventas. A su cargo, se encuentra, la operación correcta de alimentos y bebidas y reservas; tiene que analizar los reportes que se entrega a cada uno de estos puestos de trabajo, controla los buenos manejos de los materiales y herramientas de trabajo, informará a Contabilidad sobre descuentos, multas, atrasos, al igual que planificará cursos de capacitación o motivación para cada una de las áreas, y elabora los horarios y planifica vacaciones del personal.

#### **c.- Alimentos y Bebidas**



**FUNCIONES DE A&B.-** Desempeña las funciones de control, organización y dirección de la operación del área de A&B de la hostería; es el responsable de monitorear el cumplimiento de los estándares en cada una de las áreas y de controlar la calidad tanto en el servicio como con los productos que oferta la hostería; además realiza reportes semanales que serán entregados al Gerente, además debe revisar los honorarios y los publicará semanalmente en la cartelera de cocina.

Este funcionario también es el encargado de las compras de la hostería para lo que lleva la lista de precios y de los proveedores, controla el proceso de almacenaje y distribución a las diferentes áreas, con la entrega adecuada según el gramaje de las recetas estándar; provee con los stocks mínimos a cada uno de los productos, establece horarios de requisición y despacho de los mismos, chequea las condiciones de entrega de los productos y controla los inventarios.

Dentro del área de alimentos y bebidas está el siguiente personal:

- **Chef**

Es la persona encargada del área de cocina: supervisa el correcto uso de los artefactos y utensilios de la cocina, prepara los platos del menú, tanto del restaurante como del sport-bar; elabora los horarios del personal a cargo y responde del adecuado manejo del ambiente de trabajo en su espacio. Entre sus funciones administrativas consignaremos la elaboración de nuevos menús, establecimiento de precios, constituye un apoyo para el bodeguero en el control de inventarios y controla los costos, evalúa a su personal y entrega reportes de funcionamiento a su jefe inmediato y siempre deberá aportar con ideas nuevas, para el mejor funcionamiento de la hostería.

- **Capitán**

Supervisa el correcto uso del menaje, mesas y buen servicio a los comensales; designa rangos de trabajo, asigna mesas en las diferentes áreas de servicio, conoce la preparación de la carta de alimentos y bebidas, sugiere aperitivos y los platos estrella de la carta, se encarga del inventario de materiales y equipos de restaurante y demás áreas de servicio

de A&B, evalúa a su personal a cargo y apoya al personal que no tenga conocimientos no muy claros sobre el servicio.

Dentro del organigrama se detallan ayudantes de cocina y restaurante

- **Posillero**

Es el encargado del lavado y secado de vajillas, cubertería, cristalería, utensilios de cocina y de mantener siempre ordenada y limpia su área de trabajo: pisos, mesones, cocina.

- **Ayudante de Cocina**

El Ayudante de Cocina se encuentra bajo la supervisión del chef y realiza el trabajo que su jefe inmediato le disponga según las necesidades adicionalmente se encarga del miche en place de los platos, se encarga de las ensaladas y platos fríos y de proporcionar con el Chef los productos que sean menester.

- **Meseros de Restaurante**

Los denominados Meseros de Restaurante son los encargados de la atención al cliente, de la venta de los productos que produce la hostería, así como de la limpieza de mesas y áreas donde se desempeñan, si hubiera un servicio a la cabaña son los encargados en llevar los alimentos y retirarlos; para cumplir de mejor manera su trabajo deben conocer la composición de los platos, así como de la preparación. Entre sus funciones está el realizar encuestas para la valoración del servicio, ya que son los que más contacto tiene con los clientes; finalmente, deben estar pendientes de las cuentas de sus mesas a cargo.

- **Mesero de Piscina**

Es el encargado de controlar y supervisar el correcto funcionamiento de la piscina y debe estar atento a las inquietudes de los huéspedes; además reporta o realiza la reposición de

linos, aseo de los baños como de las instalaciones dentro del área de relajación y resuelve dificultades que puedan ocurrir en el uso de estas instalaciones.

- **Ayudante de Meseros**

Es la persona encargada de la preparación y despacho de bebidas alcohólicas, como cocteles, botellas de licor, copas y vasos de los mismos; apoya con el servicio de las bebidas, tanto en el restaurante como en la piscina.

**d.- Reservas**

La persona encargada de reservas tiene las funciones de atención y servicio al cliente, realizar call center y dar la bienvenida al turista, verificando que los servicios a los que dispone se encuentra en excelentes condiciones.

- **Camarera**

Una serie de funciones le corresponde al ama de llaves; se encarga de la parte administrativa y operativa de las cabañas a más de ser la responsable del cumplimiento de los estándares en las cabañas, realiza el pedido de compras para las cabañas, elabora informes semanales de las novedades y los presenta a su jefe inmediato; al momento del check out, verifica si la habitación se encuentra en conjunto en muy buen estado, ejecuta la limpieza de las cabañas y sus baños y exteriores; en horas de la tarde formula un reporte diario en el que especifica las novedades de las cabañas: discrepancias, mantenimiento, entre otros.

- **Recepcionista de Caja**

La Recepcionista de Caja es la responsable de dar la bienvenida a los huéspedes, realiza el check in y ofrece la información de las instalaciones de la hostería como de sus horarios de funcionamiento; de igual manera se encarga de la facturación de los ambientes de la hostería y del manejo del dinero diario; formula los ingresos de datos al sistema, lleva el control de llaves de las cabañas, efectúa el check out, reporta a la

camarera, para la verificación de la cabaña y está pendiente de las mesas que se encuentren ocupadas en el restaurante, como de las cuentas que estén abiertas.

- **Botones y Seguridad**

Quien cumple estas funciones es el encargado de asistir a los huéspedes con sus maletas a la cabaña y en el recorrido indicar los servicios que posee la hostería a más de ilustrar al visitante sobre los números de teléfono para una mejor atención; a su cargo está, además, el cuidado y distribución de los autos en el parqueadero, debiendo ser muy cuidadoso por lo que llevará un control de los vehículos en el que registre el estado en el que ingresan. Por otro lado este funcionario se encarga de salvaguardar la seguridad de la hostería y de los huéspedes y de controlar el ingreso y salida de los colaboradores; además, y esto es fundamental, siempre debe guardar fidelidad para con la empresa.

- **Mantenimiento y Jardinería**

Este empleado se responsabiliza del mantenimiento de las instalaciones, equipos y mobiliario de la hostería y cuida del completo adorno y estado de sus jardines así como del aseo y reposición de los amenities en el área de relajación.

Tabla 3.1

FACTORES	TENDENCIA	FORTALEZA	DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
				ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad Directiva de la Empresa	Decisiones centralizadas		X		X	
	No existen procesos		X		X	
	Falta de proceso administrativo		X	X		
Direccionamiento estratégico	Sin planificación estratégica		X	X		
	No existen manuales de operaciones.		X			X
	Estrategias de mejoramiento		X		X	
	Falta de un plan de marketing		X	X		
	Falta de un área contable		X	X		
	Estructura física	X			X	
	Inadecuado sistema de reservas recepción		X	X	X	
	Optimo servicio de guardianía	X			X	
	No hay mantenimiento preventivo			X	X	X
	Planes de inversión		x		X	

### **3.2.7 Matriz de Fortalezas y Debilidades**

A continuación se presenta del cuadro resumen del análisis interno de la hostería Arrayán y Piedra el mismo que fue recolectado a través de observaciones realizadas al mismo.

Es importante indicar que la infraestructura de la hostería Arrayan y Piedra permite brindar servicios y atención de primera.

La falta de herramientas administrativas, organizativas, directivas y de control no permite considerarle como una empresa sólida, por ello se hace necesario presentarles manuales de operaciones y de procesos para que sean utilizadas de forma inmediata. Las sugerencias que detallamos en el próximo capítulo fueron adoptadas por la hostería Arrayán y Piedra.

### **3.3 Diagnóstico Externo**

El objetivo del análisis externo consiste en determinar oportunidades y amenazas en el ambiente externo de la organización para poder ajustar estrategias al ambiente donde opera o para estar en capacidad de reformarlas para poder lograr una ventaja competitiva.

#### **Oportunidad**

Son aquellos factores que resultan positivos, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas de tal manera que el negocio encuentre el desarrollo económico y empresarial que necesita para alcanzar el éxito.

## Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, por lo que son los

Tabla 3.2

FACTORES	TENDENCIA	Oportunidad	amenaza	Nivel De Impacto		
				alto	medio	bajo
Escenario Económico	-Incremento del PIB	X				
	-Inflación		X	X		
	-Política Tributaria		X			
Escenario Político	Inestabilidad		X	X		
	Interpretación de leyes		X	x		
Escenario Social	Alto índice de desempleo, subempleo y migración	X	x		X	
	Faltade preparación profesional		X		X	
Varios	Mala imagen internacional		X	X		
	Seguridad Pública		X		X	
	Tecnología	x			X	

factores más analizados y se deben tratar con la mayor cautela dentro del establecimiento.

### 3.3.1 Matriz macroambiente oportunidades y amenazas hostería Arrayán y Piedra

Tabla 3.3

FACTORES	TENDENCIA	Oportunidad	amenaza	Nivel De Impacto		
				alto	medio	bajo
Clientes	Gran número de clientes potenciales	X		X		
	Cliente leales	X			X	
Proveedores	No existen convenios con proveedores		X	X		
	Poca diversidad proveedores		X		X	
Relaciones con el sector	Cumplimiento con las exigencias de - todos los organismos	X			X	
	Riesgo de competencia		X		X	
Competencia	Existen productos sustitutos		X	X		
	Pocas barreras de entrada		X		X	
	Mejores servicios y productos		X		X	

### 3.3.2 Matriz microambiente oportunidades y amenazas hostería Arrayán y Piedra

Se interpreta la información anterior diciendo que la hostería Arrayán y Piedra tiene oportunidades altas de poder conseguir nuevos clientes.



Entre las amenazas que resaltan es que no existe un buen número de proveedores entre los cuales se pueda escoger el más idóneo, inclusive en ciertos casos sólo existe un proveedor de un determinado artículo.

### 3.4 Matriz de Evaluación Externa-Interna

Tabla 3.4

Nivel de Impacto	Valor
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

Tabla 3.5

Calificación	
4	Fortaleza Alta
3	Fortaleza Media
2	Debilidad Media
1	Debilidad Alta

Tabla 3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Nº	Factor	Nivel De Impacto	Valor	Calificación	% Relativo	Coordenadas Subtotal
	Oportunidades					
1	Incremento del PIB	Medio	3	3	0,04	0,12
2	Alza de balanza comercialll	Medio	3	3	0,04	0,12
3	Alto grado tecnológicoo	Alto	5	4	0,07	0,28
4	Gran numero de clientes potenciales	Alto	5	4	0,07	0,28
5	Cientes lealess	Medio	3	3	0,04	0,12
6	Cumplimiento con las exigencias de todos los o rganismos	Medio	3	3	0,04	0,12
7	Disminución de inflaciónn	Alto	5	4	0,07	0,28
	Amenaza					
1	Incremento en el presupuesto	Medio	3	2	0,04	0,08
2	Pago de deuda externaa	Medio	3	2	0,04	0,08
3	Inestabilidad e incertidumbre política	Alto	5	1	0,07	0,07
4	Falta de educación y culturaa	Medio	5	1	0,07	0,07
5	Poca seguridad públicaa	Medio	3	2	0,04	0,08
6	Mala imágen internacionalll	Medio	3	2	0,04	0,08
7	Riesgo de competencia	Alto	3	2	0,04	0,8
8	Escenario sociall	Alto	5	1	0,07	0,07
9	Productos sustitutoss	Medio	5	1	0,07	0,07
	Pocas barrera de entradaa		3	2	0,04	0,08
	Total		65		1	2,08

Tabla 3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Nº	Factor	Nivel de Impacto	Valor	Calificación	% Relativo	Coordenadas Subtotal
	<b>Fortalezas</b>					
1	Óptimo servicio de guardiana	Alto	5	4	0,106	0,424
2	Ubicación privilegiada	Alto	5	4	0,106	0,424
3	Participación familiar	Alto	5	4	0,106	0,424
4	Decisión de cambio	Alto	5	4	0,106	0,424
5	Buen servicio	Alto	5	4	0,106	0,424
	<b>Debilidades</b>					
1	Decisiones centralizadas	Medio	3	2	0,063	0,126
2	No identificación de procesos	Medio	3	2	0,063	0,126
3	Falta de área de marketing	Alto	5	1	0,106	0,106
4	Falta de área contable	Alto	5	1	0,106	0,106
5	Inadecuado sistema de recepción	Medio	3	2	0,063	0,126
6	No hay mantenimiento preventivo	Medio	3	2	0,063	0,126
	TOTAL		47		1	2,836

### 3.5 Matriz de Iniciativas Estratégicas Ofensivas

La matriz de iniciativas estratégicas ofensivas se la realiza confrontando las fortalezas con las oportunidades. El análisis se lo realizará en base a los siguientes pasos:

- Se consideran las fortalezas y oportunidades más importantes.
- Se analiza el efecto que tendrán las fortalezas para aprovechar las oportunidades, y se realiza la siguiente pregunta:

¿Qué nivel de influencia tendrá la fortaleza 'i' para la oportunidad 'j'?

- Luego de lo cual se asigna una calificación según la importancia.

La matriz de iniciativas estratégicas ofensivas permitirá identificar las áreas donde la empresa pueda incursionar para que en base a sus fortalezas pueda aprovechar las oportunidades de negocio se han establecido.

Como se puede observar en el cuadro las principales fortalezas que tiene la hostería Arrayán y Piedra son brindar un buen servicio y la ubicación privilegiada.

Las oportunidades más importantes que el entorno le ofrece al establecimiento son: el

Gran número de clientes potenciales, la fidelidad de los clientes y el incremento del producto interno bruto.

La hostería Arrayán y Piedra es un establecimiento que puede aprovechar esas oportunidades porque cuenta con fortalezas que le permiten hacerlo.

Tabla 3.8

ORD.	OPORTUNIDADES	01 Incremento del PIB	02 Alza De Balanza Comercial	03 Alto grado tecnologico	04 Gran numero de clientes potenciales	05 Clientes leales	06 Cumplimiento de las exigencias de todos los	07 Utilidades No Reinvertidas	SUBTOTAL	PRIORIDAD
	FORTALEZAS									
F1	Optimo servicio de guardianía	3	3	3	5	5	3	3	25	IV
F2	Ubicación privilegiada	5	3	3	5	5	3	5	29	II
F3	Participación familiar	3	3	5	5	5	3	3	27	III
F4	Decisión de cambio	3	3	5	5	5	3	3	27	III
F5	Buen servicio	5	4	3	5	5	3	5	30	I
	<b>SUBTOTALES</b>	22	16	19	25	25	15	19		
	<b>PRIORIDAD</b>	II	IV	III	I	I	V	III		

### 3.6 Matriz de Iniciativas Estratégicas Defensivas

La matriz consiste en confrontar las debilidades con las amenazas, en base a lo cual determinar las debilidades que se deben corregir para que la situación de la empresa mejore.

Para la elaboración de la matriz se deben seguir los siguientes pasos:

- Se toman en cuenta las debilidades y amenazas más importantes.
- Se evalúa el impacto que tendrán las debilidades en las amenazas, para lo cual se realizará la siguiente pregunta:

¿Qué consecuencia tendrá la debilidad "j" ante (para contrarrestar, defender, enfrentar) la amenaza "i" ?

- A cada factor se le asigna una ponderación según su importancia:

La amenaza que mayor impacto podría tener sobre el establecimiento es el riesgo de competencia que existe, los productos sustitutos y la inseguridad pública.

También se puede observar en el cuadro que la mayor debilidad de la hostería es el área de marketing,

Tabla 3.9 DEBILIDADES VS AMENAZAS

ORDEN	DEBILIDADES  AMENAZAS	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	SUBTOTAL	PRIORIDAD
		Decisiones	No identificación de	Falta de área de	Falta de área	Inadecuado sistema de recepción	No hay mantenimiento	Utilidades No		
A1	Pago de Deuda Externa	0	3	3	0	0	0	3		V
A2	Inestabilidad e incertidumbre política	0	0	5	0	0	0	3	8	V
A3	Poca seguridad pública	0	3	5	0	3	0	3	14	I
A4	Mala imagen internacional	0	0	3	0	0	0	1	4	I I I
A5	Riesgo de competencia	5	5	5	5	5	3	4	32	V I I
A6	Productos sustitutos	3	3	5	5	3	1	3	23	I

A7	Poca diversidad de proveedores	3	3	1	5	0	0	1	1	I
	<b>SUBTOTALES</b>	11	17	27	15	1	4	18		I V
	<b>PRIORIDAD</b>	V	III	I	IV	V	V	II		

**Tabla 3.10 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

ORDEN	OBJETIVOS	METAS (anualmente)		
		1	2	3
1	Incrementar la participación de mercado en un 10%	3%	6%	1%
2	Mejorar los productos-servicios	20%	70%	10%
3	Mejorar la infraestructura de la hostería	10%	80%	10%
4	Mejorar los procesos actuales	50%	50%	

### 3.7 Propuesta de un Nuevo Direccionamiento Estratégico para la hostería Arrayán y Piedra

Una vez realizado el diagnóstico de la hostería corresponde realizar la propuesta de un nuevo direccionamiento estratégico con la definición de principios, valores, misión del restaurante, visión de futuro, objetivos estratégicos; todo lo anterior se resumirá en el PLAN ESTRATÉGICO.

**Tabla 3.11**

ORDEN	ÁREAS INICIATIVA ESTRATÉGICA	META ESPECIFICA	PROYECTO	PLAZO		
				C	M	L
1	Brindar un buen servicio	Mejorar el servicio	Aplicar el marco para en servicio extraordinario		X	

<b>2</b>	La ubicación privilegiada	Aprovechar la excelente ubicación	Aire acondicionado	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>3</b>	Decisión de cambio	Aprovechar decisión	Implementar tecnología Mejoramiento de procesos administrativos	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>4</b>	Riesgo de competencia	Mejorar imagen empresarial Incrementar participación de mercado	Buscar alianzas estratégicas Creación de paquetes	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>5</b>	Existen muchos productos sustitutos	Dar a conocer la hostería y sus ventajas	Publicitar Retroalimentación para mejora	<b>X</b>	<b>X</b>	

### 3.8 Propuesta de Plan Estratégico para la Hostería Arrayán y Piedra

PRINCIPIOS Y VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RESPONSABILIDAD</li> <li>• CONFIANZA</li> <li>• SERVICIO</li> <li>• RESPETO</li> <li>• LIMPIEZA</li> </ul>

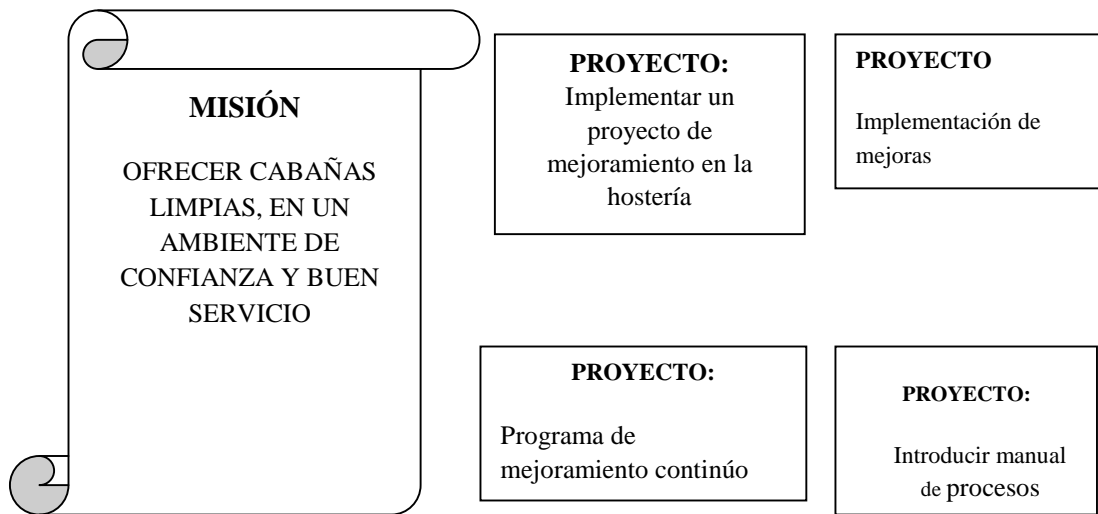
VISION
Ser empresa líder del buen servicio en el sector hotelero de la ciudad de Macas en el 2012, capaz de superar las expectativas de los clientes

Objetivo 1
Incrementar la participación de mercado en un 10 %

Objetivo 2
Mejorar los productos – servicios

Objetivo 3
Mejorar la infraestructura de la hostería

Objetivo 4
Mejorar procesos actuales



### 3.9 Levantamiento de Procesos Actuales de la Hostería Arrayán y Piedra

Previamente a conocer los Procesos de los distintos departamentos de la empresa, es fundamental conocer algunos términos y conceptos que son utilizados durante el desarrollo del presente capítulo.

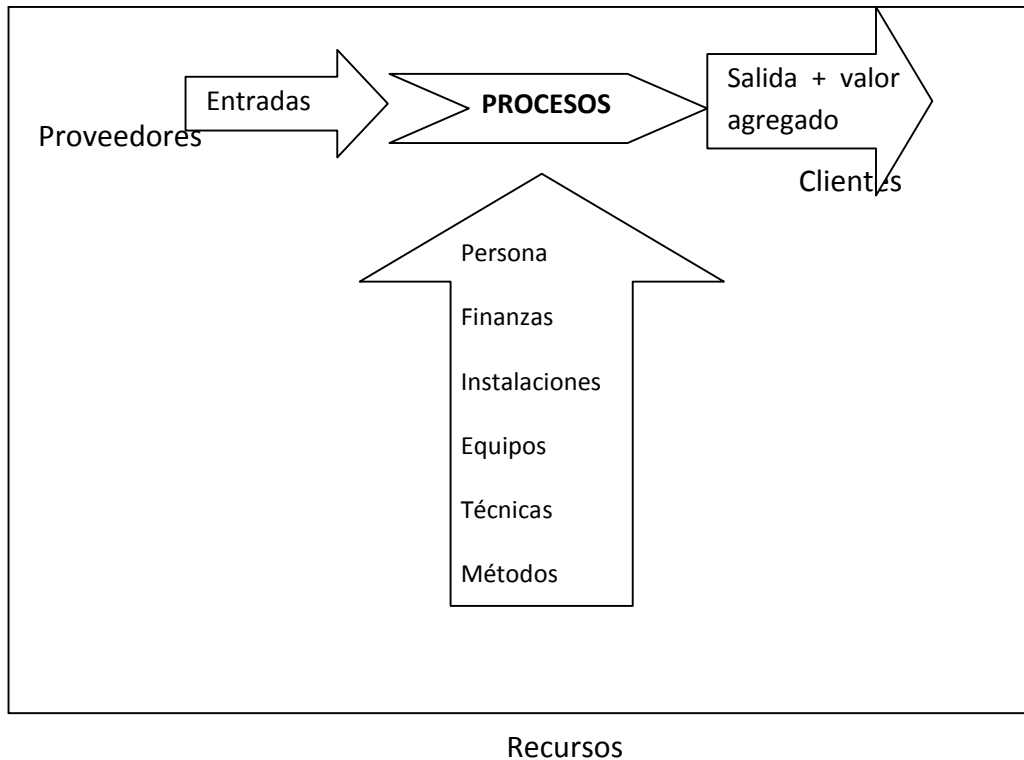
#### 3.9.1 Definición de Procesos

Proceso es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida o intermedios con valor agregado para el cliente. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos<sup>18</sup>.

Un proceso se lo puede representar de la siguiente manera:

<sup>18</sup> DAVENPORT TH, Innovación de Procesos, Primera Edición, Editorial Díaz de Santos, España, 2000





Los elementos fundamentales que componen los procesos los definiremos a continuación:

- Entrada.- Elemento que sufre transformación o la permite.
- Recurso.- Conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación.  
Proveedor.- Persona u organización que proporciona la entrada.
- Salida.- Productos o servicios, deseados o no, generados por el proceso.
- Cliente.- Destinatario del producto o servicio generado por el proceso.
- Requisitos.- Características o atributos del proceso o de sus salidas exigidas por el cliente (o el propietario).
- Propietario.- Persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.
- Límites.- Son aquellos actos, hechos o actividades que marcan el inicio y el final del proceso, así como todos aquellos en los que producen entradas y salidas con el exterior del mismo.
- Procedimiento.- Documento en el que se establece que debe hacerse y controlarse, cuándo, cómo, dónde, y con qué medios, y quiénes son los

responsables de su elaboración, ejecución y mejora, para asegurarse que el proceso se ajusta a los requisitos del cliente y a la eficiencia necesaria.<sup>19</sup>

### 3.9.2 Clases de Procesos

En todas y en cada una de las organizaciones se puede encontrar las siguientes clases de procesos:

- a) **Procesos Estratégicos.**- Son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de una empresa.
- b) **Procesos de Valor Agregado.**- Son los procesos indispensables para la satisfacción del cliente y por las cuales éste está dispuesto pagar, suministran o producen algo que él espera como parte de un producto o servicio que se le ofrece.
- c) **Proceso que no Agregan Valor.**- Procesos habilitadores que sustentan para su funcionamiento a las dos anteriores, que no agregan valor externo pero si agregan valor interno, necesario para la efectividad de las operaciones.

### 3.9..3 Técnicas de Representación Gráfica

Uno de los puntos importantes en la gestión por procesos consiste en poder documentar la forma gráfica los distintos procesos de una organización de forma que sean sencillos de interpretar.

---

<sup>19</sup> HARRINGTON, HJ, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Mc.Hill. Pág. 127

Tabla 3.12 MAPA DE PROCESOS ACTUALES DE LA HOSTERIA ARRAYAN Y PIEDRA

Orden	Area	Proceso	Misión	Subproceso	Misión
1	Cabañas	1.1 Reservas	Llevar un buen sistema de reservas de las cabañas realizadas por los potenciales clientes	1.1.1 Reservación telefónica	Atender la llamada telefónica de cliente, brindar información y realizar la pre reserva
				1.1.2 Confirmación de reservas telefónicas	Receptar llamada telefónica del cliente quien confirma su reserva dando el número del documento de depósito
				1.1.3 Reservación personal	El cliente reserva habitación en recepción
		1.2 Recepción	Dar la bienvenida a los huéspedes que se alojarán en la hostería ofrecerles toda la información que requieren, registrarles y asignarles la cabaña correspondiente	1.2.1 Arribo de pax con reserva	Arriban a la hostería los reservantes cancelan el 50% restante y son conducidos a la habitación
				1.2.2 Arribo y check in a pax sin reserva	Recibir al huésped, conducirlo a recepción, proporcionar información, registrarlo, asignarle una cabaña y conducirlo a la misma

				1.2.3 Artículos olvidados	Guardar y devolver a su dueño cualquier bien y/o valor olvidado por este
				1.2,4 Check out	Recibir cabaña del huésped y revisar que todo esté correctamente
		1.3 custodia de caja fuerte	Guardar en un lugar seguro el bien y/o valor encargado por el cliente a recepción	1.3.1 Recepción de bien y/o valor	Receptar el bien y/o valor del huésped y colocarlo a buen recaudo
				1.3.2. Entrega del bien y/o valor	Entregar el bien y/o valor al huésped
		1.4 Limpieza	Limpiar y desinfectar todas las áreas de la hostería brindando seguridad higiénica al cliente	<b>1.4.1 Limpieza de cabañas</b>	Limpiar cada parte de la cabaña
				<b>1.4.2 Limpieza de áreas públicas</b>	Limpiar halls, escaleras, duchas

		1.5 Lavandería	Lavar todos los blancos de la hostería	<b>1.5.1 Salida de blancos</b>	Recoger blancos de la hostería, contarlos y conducirlos a lavandería
				<b>1.5.2 Entrada de blancos</b>	Retirar blancos de lavandería, revisar el # de estos y guardar
		1.6 Manejo de Desechos Sólidos	Dar un tratamiento a los desechos sólidos de la manera adecuada		
		1.7 Servicio de alimentación con Restaurante Kikes	Brindar el servicio de alimentación a los huéspedes de la hostería mediante alianza estratégica	<b>1.7.1 Ventas y pago</b>	Ofrecer al huésped el servicio de alimentación, cobrar por el servicio y pagar al restaurante
		1.8 Comprar y almacenar	Comprar los artículos que han sido consumidos y su stock es bajo. Luego proceder a guardarlos	<b>1.8.1 Compra de blancos y su almacenaje</b>	Revisar el estado actual de los blancos, comprar lo necesario y almacenarlo

				<b>1.8.2 Compra de amenities y artículos del supermarket y su almacenamiento</b>	Reponer los artículos consumidos, a través de una observación de stocks
2	Guardianía	2.1 Seguridad	Dar la seguridad necesaria a la hostería y al huésped		
3	Supermarket	3.1 Ventas	Vender artículos para uso de los ríos, cascadas y víveres		

Orden	Area	Proceso	Misión	Subproceso	Misión
4	Contabilidad	4.1. Pago de Impuestos	Pagar los impuestos que demande la ley en el tiempo y monto preciso		
5	De Personal	5.1 Contrataciones	Contratar a la persona con mayor aptitud para el puesto		
		5.2 Pago a empleados	Pagar el sueldo que percibe cada empleado		
		5.3 Despidos	Despedir al empleado que ha faltado a las obligaciones de su trabajo		

Tabla 3.14

<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCESOS</b>						
<b>Or</b>	<b>Area</b>	<b>Proceso</b>	<b>Misión</b>	<b>Subproceso</b>	<b>FORTALEZ A</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1	Cabañas	1.1 Reservas	Llevar un buen sistema de reservas de cabañas realizadas por los potenciales clientes.	<b>1.1.1 Reservación telefónica</b>		~ No hay sistema automatizado de informar disponibilidad de cabañas. No hay un registro para reservas -Ineficiente sistema de recepción de grupos. ~ Inexistencia de turnos para recibir reservas. ~ Personal no capacitado.
				<b>1.1.2 Confirmación de reservas telefónicas</b>		~ No existe fax. ~ No hay documentos de control. -Inexistencia de sistema automatizado para revisar depósito.
				<b>1.1.3 Reservación personal</b>		~ No hay registro de reservas. -No existe documento de garantía para el cliente e haber reservado habitación. -Personal no capacitado.

	<p>1.2 Recepción</p>	<p>Dar la bienvenida a los huéspedes que se alojarán en la hostería, ofrecerles toda la información que requieren, registrarles y asignarles la cabaña correspondiente.</p>	<p><b>1.2.1 Arribo y check in a pax con reserva</b></p>	<p>~ Atención permanente de 7 a.m. a 12 a.m.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Muebles inadecuados.</li> <li>~ Espacio físico no adecuado.</li> <li>~ No hay sistema de facturación <ul style="list-style-type: none"> <li>~ adecuado.</li> <li>~ No hay computadora.</li> </ul> </li> <li>~ No hay ventilador.</li> <li>~ Falta de sala de estar.</li> <li>~ No existe software de recepción.</li> <li>~ No existe sistema automatizado para <ul style="list-style-type: none"> <li>~ registro histórico de pax.</li> </ul> </li> <li>~ Falta de pago por medio de tarjetas de <ul style="list-style-type: none"> <li>~ crédito.</li> <li>~ Falta de documentos de control. -Falta de turnos de atención.</li> <li>-Ineficiente sistema de recepción de grupos.</li> </ul> </li> </ul>
--	--------------------------	---	---	--	---



			<b>1.2.2 Arribo y check in a pax sin reserva</b>	-Atención permanente de 7 a.m. a 12 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muebles inadecuados.</li> <li>-Espacio físico no adecuado.</li> <li>-No hay sistema de facturación adecuado.</li> <li>-No hay computadora.</li> <li>-No hay ventilador.</li> <li>-Falta de sala de estar.</li> <li>-No existe software de recepción.</li> <li>Personal no capacitado.</li> <li>-No existe sistema automatizado para registro histórico de pax.</li> <li>-Falta de pago por medio de tarjetas de crédito.</li> <li>-Falta de documentos de control.</li> <li>-Falta de turnos de atención.</li> <li>-Ineficiente sistema de recepción de grupos</li> </ul>
			<b>1.2.3 Check out</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de documentos de control.</li> <li>-Inexistencia de inventario de artículos de cabañas.</li> <li>-Personal no capacitado.</li> </ul>	

				<b>1.2.4 Artículos olvidados</b>
		<b>1.3 Custodia de bienes y/o valores</b>	Guardar en un lugar seguro el bien y/o valor encargado por el cliente a recepción.	<b>1.3.1 Recepción de bien y/o valor</b>

Or	Área	Proceso	Misión	Subproceso	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1.4 limpieza	Limpiar y desinfectar todas las áreas de la hostería brindando seguridad higiénica al cliente.	<b>4.1 Limpieza de cabañas</b>	~ Personal eficiente	-Falta de documentos de control. -Falta de turnos. -Inexistencia de amenities con logo de la hostería. -Falta de sistema de medición de satisfacción del cliente. -Cabañas que necesitan ser pintadas. -Falta de un supervisor de cabañas. -Personal insuficiente.
				<b>1.4.2 Limpieza de áreas Públicas</b>		-Pobre decoración de áreas públicas. -Insuficiencia de personal. -Falta de documentos de control.
		1.5 Lavandería	Lavar todos los blancos de la hostería.	<b>1.5.1 Salida blancos</b>	~ Lavandería	-Falta de documentos de control. -No hay contrato formal con lavandería. -No hay servicio de lavado de ropa del huésped. -No existen fundas para el buen <u>transporte de blancos.</u>
					Existencia de espacio físico	-Falta de documentos de control. -Inexistencia de inventarios de blancos

		1.6 Manejo de desechos sólidos	Dar un tratamiento a los desechos sólidos de la manera adecuada.			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presencia de insectos y roedores en lugar donde se guarda basura.</li> <li>-Personal no capacitado.</li> <li>-Falta de tachos y contenedores para basura.</li> <li>-Espacio físico no adecuado.</li> <li>-Deficiente sistema municipal de recolección.</li> </ul>
--	--	--------------------------------	--	--	--	---

Or	Area	Proceso	Misión	Subproceso	FORTALEZA	DEBILIDADES
		1.7 Servicio de Alimentación.	Brindar el servicio de alimentación a los huéspedes de la hostería.	<b>1.7.1 Ventas y pago</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-No existe promoción del paquete de alojamiento que incluya alimentación.</li> <li>-Falta de sistema de control y documentos.</li> <li>-Personal no capacitado.</li> </ul>
		1.8 Compras y almacenaje	Comprar para reponer los artículos que han sido consumidos y su stock es bajo. Luego proceder a guardarlos.	<b>1.8.1 Compra de blancos y su almacenaje</b>	-Espacio físico para almacenaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No elaboración de lista para comprar.</li> <li>-Falta de documentos de control.</li> <li>-Personal no capacitado.</li> </ul>
				<b>1.8.2 Compra de amenities y artículos del supermarket y su almacenamiento</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-No manejo de estadística de stocks y documentos de control.</li> </ul>
2	Guardiana	2.1 Seguridad	Dar la seguridad necesaria a la hostería y al huésped.			<ul style="list-style-type: none"> <li>-El guardia realiza funciones de recepción por falta de turnos del recepcionista.</li> <li>-Personal no capacitado.</li> <li>-Falta de uniforme y arma.</li> <li>-No hay lugar especial para su descanso y vigilancia.</li> </ul>

3	Supermarket	3.1 Ventas	Vender artículos para rios y cascadas.			-Falta de sistema de control de ventas e inventario.
4	Contabilidad	4.1 Pago de impuestos	Pagar los impuestos que por ley está obligado el negocio.			-No se lleva contabilidad de la hostería ni del supermarket

**Tabla 3.15**

<b>Or</b>	<b>Area</b>	<b>Proceso</b>	<b>Misión</b>	<b>Subproceso</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
5	De Personal	.1 Contratación	Contratar a la persona con mayor aptitud para el puesto.			-Falta de oferta de personal capacitado para ser contratado. -No existe un proceso técnico de selección. -No existe programa de motivación y evaluación de desempeño.
		5.2 Pago a empleados	Pagar el sueldo que percibe cada empleado.			-No hay base de datos de pagos a empleados.
		5.3 Despidos	Despedir al empleado que ha faltado a las obligaciones de su trabajo.			-Falta de base de datos del historial de empleados.

### **3.10 Diagnóstico de Procesos Actuales**

Después de haber analizado los procesos e identificar las debilidades y fortalezas de cada uno de estos, se nota que casi en un 100% se tiene debilidades, especialmente en la no existencia de sistemas establecidos de control y documentos que ayuden para esto.

Otro de los problemas generales es la falta de turnos, pues la mayoría de trabajadores de esta empresa son los dueños, a razón de no incrementar el costo de la nómina. Los familiares no reciben un sueldo establecido, por lo tanto hay una administración de tipo familiar y no una administración de empresas.

A todo esto se debe sumar otras debilidades que en el pasado capítulo se mencionó. La no existencia de un área de contabilidad, de marketing y recursos humanos al igual que no se realiza el mantenimiento preventivo de la hostería .

Lo que acarrea problemas de pérdidas, desfases en el stock, falta de promoción y difusión, contratación de personal no capacitado y posibilidad de demandas de trabajo.

### **3.11 Estrategias de Mejoramiento**

Una estrategia es esencialmente, un curso de acción general que consiste en la combinación más apropiada de los recursos con que cuenta el establecimiento para alcanzarla, mediante los objetivos establecidos.

Existen varios tipos de estrategias, dependiendo de las necesidades del establecimiento, ya sean para resolver problemas o para cumplir objetivos.

Leonardo Berry en su libro ¡UN BUEN SERVICIO YA NO BASTA!<sup>14</sup> habla de la estrategia del servicio excelente, pues ésta les ofrece a los clientes un valor auténtico, les da a los clientes más por los costos en los que incurren; pues la estrategia se concentra en las pocas dimensiones del desempeño que hacen del servicio algo valioso y hasta esencial para el cliente.<sup>20</sup>

La excelencia en el servicio es rentable y conduce a un futuro mejor para el establecimiento, pues cuando el servicio es malo todo el mundo pierde, pierden los

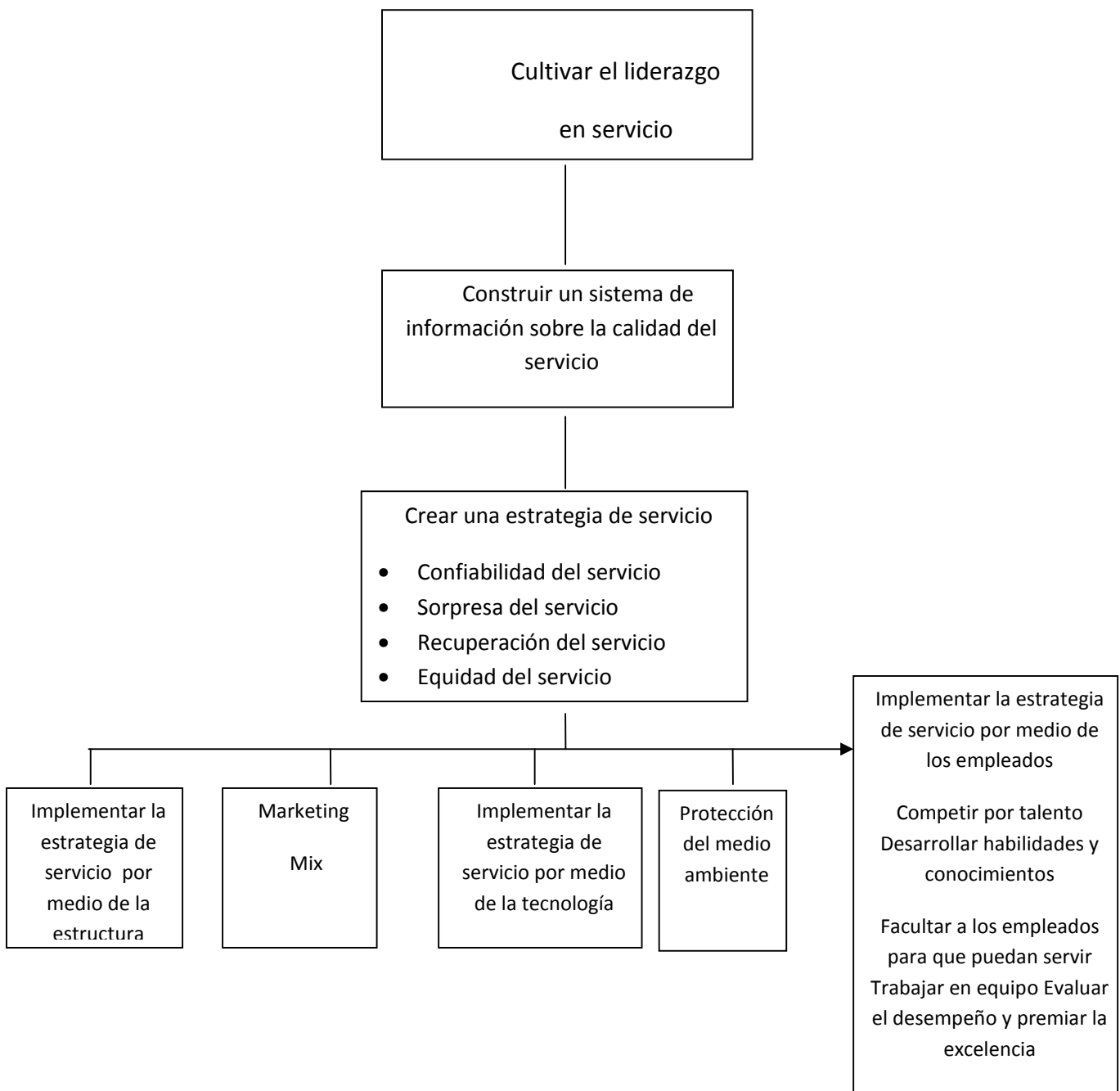
---

<sup>20</sup> .- BERRY, LEONARD. ¡Un buen servicio ya no basta!. Primera Edición. Editorial Norma. Colombia

clientes, los empleados, los proveedores, los administradores, los propietarios, y también pierde el país.

Es por ello que la excelencia en el servicio significa encausarse por el camino de mejoramiento integrado que nunca termina, sustentado en una misión clara de altos propósitos, con sólidos valores y la fe en la capacidad de los seres humanos para alcanzar el nivel de excelencia.

### MARCO PARA UN SERVICIO EXTRAORDINARIO



### **3.12 Problemas Actuales de la Hostería Arrayan y Piedra Clasificados Según Modelo de Excelencia de Leonard**

#### **A.- Cultivar el Liderazgo en Servicio**

- Falta de liderazgo en el personal de la hostería
- Falta de conocimiento del personal sobre servicio al cliente

#### **B.- Construir un Sistema de Información Sobre la Calidad del Servicio**

- No hay medición de satisfacción del cliente

#### **C.- Crear una Estrategia de Servicio**

- ~ -Inexistencia de una estrategia de servicio
- ~ Falta de supervisión de calidad del servicio
- ~ Falta de sorpresa en el servicio
- ~ -Falta de conocimiento de la importancia de recuperación de clientes
- ~ Falta de sistema de disculpas y motivación a clientes para volver a comprar servicio
- ~ -Falta de garantías al cliente del excelente servicio

#### **D.- Implementar la Estrategia por Medio de la Estructura**

Estructura organizacional no basada en la excelencia del servicio

#### **E.- Implementar la Estrategia por Medio de la Tecnología**

- ~-No hay sistema automatizado de informar disponibilidad de cabañas
- ~-No existe software de recepción
- ~-No existe sistema automatizado para base histórica de clientes
- ~-No se lleva contabilidad ni en la hostería ni en supermarket
- ~-Falta de sistema informático de control de ventas en supermarket
- ~-Inexistencia de sistema automatizado para revisar depósitos de confirmación de reservas

## **F.- Implementar la Estrategia de Servicio por Medio de los Empleados**

- Personal no capacitado en: recepción, cabañas, guardianía y mantenimiento
- Falta de uniformes al personal
- No existe programa de evaluación de desempeño
- No hay programas de motivación
- No hay registros de información de personal
- Insuficientes turnos para atender recepción y reservas
- No hay proceso técnico de contratación de personal
- Guardia realiza turnos de recepción
- Inexistencia de inventarios de blancos, artículos de cabañas y supermarket

## **G.- Producto**

- No hay fax
- Falta de computador
- Falta de pago por medio de tarjetas de crédito
- No existe servicio de lavado de ropa de huéspedes
- Muebles inadecuados en recepción
- Falta de sala de estar
- Inexistencia de caja fuerte
- Espacio físico no adecuado en recepción
- Cabañas que necesitan ser pintadas
- Pobre decoración de cabañas y áreas públicas
- No existe el mantenimiento preventivo
- Falta de documentos de control de artículos olvidados, de limpieza de cabañas
- Falta de documentos en custodia de bien y/o valor
- No hay funcionalidad de la hostería
- Falta de uniforme para guardia y arma
- Falta de cobijas



- Alambres eléctricos sin protección
- No existe sistema de alarma auditivo para la identificación
- No hay detectores de incendio
- No hay señalización de vías, puertas, gradas y accesos
- Inexistencia sistema de iluminación de emergencia
- No hay extintores necesarios
- Inexistencia de zonas de fumadores y no fumadores
- No hay Gabinete Boca de Incendio Equipado necesario

### **PRECIO**

-Inexistencia de tarifas diferenciadas

### **PROMOCIÓN**

- Inexistencia de promoción paquete alojamiento con alimentación
- No se realiza publicidad
- No hay paquetes promocionales
- Inexistencia de amenities con logo de la hostería

### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

-No existen canales de distribución

### **H.- Protección de Medio Ambiente**

- Sin techar lugar de almacenamiento de desechos domésticos sólidos
- No se tiene contenedores de basura
- No hay trampas de grasa y sedimentadores

### **3.13 Propuesta de Acciones Estratégicas para Lograr el Modelo de Excelencia en el Servicio en la Hostería Arrayán y Piedra**

#### **A. Cultivar el liderazgo en servicio:**

Al: Capacitación sobre liderazgo al personal.

A2: Programación de charlas con el personal, sobre: auto motivación, experiencias y comentarios de libros

### **B. Construir un Sistema de Información Sobre la Calidad del Servicio:**

B 1: Implementar un sistema de evaluación inmediatamente después del servicio a través de encuestas.

B2: Implementar buzón de sugerencias para el personal.

B3: Reuniones periódicas con personal para evaluación y de conocimiento de resultados

### **C. Crear una Estrategia de Servicio:**

C1: Identificación de la estrategia de servicio de la hostería Arrayán y Piedra

C2: Crear normas de servicio para el personal de la hostería

#### **CONFIABILIDAD DEL SERVICIO:**

C3: Crear documentos para revisión de cabañas.

C4: Simbolizar la estrategia de servicio.

C5: Capacitar a personal en Atención al cliente.

#### **SORPRESA DEL SERVICIO:**

C6: Implementar la cobertura de cabañas.

C7: Colocar jarras con agua purificada en cabañas.

#### **RECUPERACIÓN DEL SERVICIO:**

C8: Charlas a empleados sobre importancia del servicio de recuperación.

C9: Implementar sistema de atención de quejas; para motivar fidelidad del cliente.

C10: Crear principios básicos para la recuperación del Servicio

### **D. Implementar la Estrategia por Medio de Estructura**

D1 : Implementar la estructura organizacional propuesta en este estudio.

## **E. Implementar la Estrategia por Medio de Tecnología**

E1: Implementación del programa informático Fidelio Xpress.

E2: Ofrecer Internet banda ancha gratis para clientes.

E3: Implementar sistema automatizado de facturación, contabilidad e inventarios

E4: Implementar sistema automatizado para revisar depósitos de confirmación de reservas

## **G. Implementar la Estrategia por Medio del Marketing Mix**

### **ACCIONES PARA MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y SERVICIO:**

GI : Creación de paquetes

1) EQUIPAMIENTO

G2: Compra de fax.

G3: Compra de computadores.

G4: Compra de caja fuerte para custodia de bien y/o valor.

a.2) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

G5 Implementar servicio de lavado de ropa de huéspedes.

G6 Implementar servicio de traslado hostería-terminal terrestre

a.3) AMOBLAMIENTO

G7: Compra de mobiliario para recepción.

G8: Implementación de sala de estar.

a.4) EDIFICACIÓN

G9: Adecuación de espacio físico para recepción. FIO: Pintar área interna del hostería.

G 10: Decorar cabañas.

G11: Decorar áreas públicas.

G12: Realizar adecuaciones en la edificación para dar mayor funcionalidad.

G13: Cubrir con canaletas las instalaciones eléctricas.

G14: Contratar servicio de mantenimiento preventivo.

a.5) SEGURIDAD

G15: Implementación de un sistema de seguridad e incendio.

G16: Implementación de señalización de vías, puertas, gradas y accesos.

G17: Instalar sistema de iluminación de emergencia.

G18: Instalar extintores para incendios.

G19: Señalizar zonas de fumadores y no fumadores.

G20 : Implementar Gabinete Boca de Incendio Equipado necesarios.

a.6) PROCESOS OPERATIVOS

G21: Implementación de documentos de control de artículos olvidados.

G22: Implementación de documentos de control de limpieza de cabañas.

G23: Creación de documentos en custodia de bien y/o valor.

G24: Crear documentos para control de reservas

G25: Crear formato de registro de huéspedes

a.7) MENAJE

G26: Adquisición de cobijas. F28: Adquisición de toallas

**b) ACCIONES ESTRATÉGICAS DE PRECIOS:**

G27: Establecer tarifas diferenciadas

G28: Implementar Pago por medio de tarjetas de crédito.

**c) ACCIONES ESTRATÉGICAS DE PROMOCIÓN:**

G29 : Creación de folios de clientes frecuentes y VIP

G30: Aplicar un plan de publicidad

G31: Creación de amenities con logotipo de la hostería

**d) ACCIONES PARA LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN:**

G32: Convenios operadores turísticos

G33: Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas turísticas

**H. Implementar la Estrategia de Servicio por Medio de los Empleados**

H1: Implementar plan de capacitación para personal operativo y directivo

H2: Dotar de uniformes al personal

H3: Implementar un sistema de administración del personal

H4: Realizar evaluaciones de desempeño y recompensas

H5: Implementar sistema de pasantías para estudiantes universitarios de la U.T.E.

**I. Implementar la Estrategia de Servicio por Medio de la Protección del Ambiente**

I1: Construir depósito de desechos sólidos conforme a normas técnicas H2: Instalación de basureros

I2: Implementar trampas de grasa y sedimentadores

## CAPÍTULO IV

### IV.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES HOSTERIA ARRAYAN Y PIEDRA

La siguiente propuesta tiene como objetivo mejorar los procesos operativos y de control al distribuir funciones y garantizar que todas las necesidades de la hostería queden resueltas a su debido tiempo

#### 4.1 Distribución de Funciones

Durante la presente investigación se ha hecho necesario aportar con manuales de operación para ciertas áreas operativas que se consideran importantes para la imagen de la hostería.

##### 4.1.1 Funciones en Cabañas



Figura 4.1

## **CAMARERA**

### **Perfil del trabajador**

- ✓ Debe ser una persona honesta, amable, muy ordenada.
- ✓ No debe ser mayor a treinta años ni menor a dieciocho.
- ✓ Persona proactiva
- ✓ Responsable y puntual.
- ✓ Su nivel de educación debe ser mínimo Bachiller
- ✓ Carisma de servicio
- ✓ Personas con actitud polifuncional

### **Correcto uso del uniforme**

#### **DAMAS**

Vestido de la hostería

Delantal blanco

Zapatos negros y de acuerdo con taco bajo

Medias nylon oscuras

Recogidas el cabello

Maquillaje leve

Uñas cortas y bien limpias

No anillos y aretes cortos

No perfumes fuertes

Pins de la hostería

- ✓ Nombre

## **Función**

Mantener en perfectas condiciones de limpieza y decoración el conjunto de elementos que determina el confort en las cabañas disponiendo un correcto uso a los materiales; debe preocuparse también del control y revisión de las cabañas.

Dentro de esta área se han planteado 3 objetivos que engloban al servicio de calidad que se brindará en cada una de las cabañas de la hostería “Arrayán y Piedra”.

- Garantizar cabañas limpias, confortables y con la dotación completa y mantener un excelente estado de limpieza de áreas públicas y recreativas de forma tal que logre la satisfacción del huésped.
- Ejercer el control de distribución de lencería a los linos y control de consumo de suministros de aseo.
- ✓ La principal función de las camareras es realizar una limpieza impecable de la habitación que transmita al huésped la sensación agradable de frescura y confort obtenida por la perfección en los detalles y cumplimiento estricto del aseo.
- ✓ Antes de la 1:00 p.m. la habitación debe encontrarse ordenada y aseada y la lencería (toallas, sábanas y fundas) cambiadas completamente.
- ✓ Los amenities deben ser cambiados si su utilización llega a la mitad; en el caso del jabón, shampoo, rince y crema de manos disponer de uno adicional.
- ✓ Si la estadía, es de más de una noche, ir reponiendo los productos, según sea más conveniente.
- ✓ A partir de las 5:00 p.m. las cabañas serán retocadas y listas la cama para ser utilizada (cobertura)
  - Lámpara del velador encendida, y una atención por parte de la hostería (chocolate, dulce o lo que sea producido).
- ✓ Cualquier habitación que permanezca desocupada más de tres días es requisito retocarla y evitar olores desagradables.
- ✓ Limpieza de color natural de la puerta y el número de la habitación brillado.



- ✓ Olor agradable y limpio; no percibir olor a viejo, a humedad o a cigarrillo; cuadros bien colocados y limpios, sin huellas ni polvo.
- ✓ No encontrar residuos ni otras basuras en la papelera y cenicero que deben encontrarse completamente lavados.
- ✓ No encontrar interruptores pegajosos o sucios.
- ✓ No encontrar la cerradura con huellas.
- ✓ Todos los bombillos deben funcionar correctamente.
- ✓ El teléfono sin huellas ni muestras de uso (labial).
- ✓ La pantalla del televisor sin polvo al igual que el cabecero de la cama.
- ✓ Las sábanas deben presentar sensación de frescura, impecables, sin pelos, sin manchas y ni roturas.
- ✓ Los muebles deben tener apariencia de nuevos, limpios y sin ralladuras.
- ✓ Debajo de la cama no debe existir basura, ni olvidos.
- ✓ Las cortinas pesadas no deben presentar manchas ni estar descocidas, y el visillo debe tener sensación de blancura, transparencia y claridad.
- ✓ Los marcos de la ventana estarán sin polvo.
- ✓ El espejo se mostrará libre de huellas y de polvo al igual que los vidrios de la cabaña.
- ✓ Del estado y limpieza del baño depende en gran parte la satisfacción del huésped en la habitación por lo que los detalles en el aseo del baño producen la pulcritud e higiene necesarias para que el huésped utilice este servicio con confianza.
- ✓ El espejo del tocador reflejará limpieza, no tendrá huellas ni machas de pasta dental, laca, ni gotas de agua, ralladuras o trisado.
- ✓ La grifería siempre estará brillante y la jabonera limpia, sin residuos de jabón.
- ✓ La porcelana del lavamanos permanecerá brillante, sin pelos y sin residuos de jabón ni pasta dental, y el sifón sin muestras de óxido ni pelos.
- ✓ Las paredes no presentarán manchas ni rasgaduras.
- ✓ Será permanente un olor agradable y sensación de frescura
- ✓ El inodoro completamente limpio por dentro y por fuera, sin pelos e higienizado.
- ✓ La papelera se mostrará limpia, sin residuos.
- ✓ El piso de azulejo estará completamente limpio, no percudido y sin mugre ni pelos detrás de la puerta.
- ✓ La pared de azulejo se ofrecerá completamente limpia.

- ✓ La tina completamente limpia y brillante sin muestras de pelos ni manchas ni percudido; el sifón sin residuos de óxido y la grifería brillante.
- ✓ La cortina de la tina completamente transparente y sin muestras de agua, jabón o moho.
- ✓ Toallas limpias, suaves y sin rotos.
- ✓ Todos los bombillos funcionando correctamente.
- ✓ El techo no debe presentar manchas de humedad ni huellas.
- ✓ El porta – amenities debe permanecer limpio y los vasos deben llevarse lavados desde la cocina, estarán transparentes con su funda protectora y deben tener apariencia de no usados.

#### **4.1.2 Funciones en Recepción**



Figura 4.2

### **RECEPCIONISTA**

#### **Perfil del trabajador**

- ✓ Debe ser una persona honesta y amable
- ✓ No debe ser mayor a treinta años ni menor a dieciocho.
- ✓ Personas prácticas.
- ✓ Responsable y puntual.
- ✓ Su nivel de educación debe ser mínimo bachiller.

- ✓ Persona carismática.
- ✓ Personas con actitud polifuncional

### **Correcto uso del uniforme**

#### **DAMAS**

Camiseta de la hostería

Pantalón negro

Zapatos negros y de cuero con taco bajo

Medias nylon oscuras

Recogidas el cabello

Maquillaje discreto

Uñas cortas y bien limpias

No anillos y aretes cortos

No perfumes fuertes

#### **Pins de la hostería**

- ✓ Nombre

#### **Disponibilidad**

- ✓ Recepción: 8h00 a 20h00

#### **Función**

Ofrecer al cliente una calurosa bienvenida, asistiéndolo en todos sus requerimientos y manejando los procesos de una manera óptima para, de esta manera, garantizar que el servicio ofrecido se cumpla y de manera eficiente.

El principal aspecto en el servicio del recepcionista es asegurar que el primer contacto entre el huésped y la hostería, al solicitar alojamiento, sea eficiente y satisfaga las necesidades y se garantice que el servicio ofrecido se cumpla.

## **Recepción**

- ✓ En la mañana revisará el libro de novedades.
  - Revisión de llegadas previstas.
  - Salidas de huéspedes.
  - Oferta del día.
- ✓ Revisará el porcentaje de ocupación y lo actualizará.
- ✓ Resuelve problemas e inquietudes del huésped.
  - Proveerá de información turística a los clientes.
  - Horarios de atención.
  - Servicios.
- ✓ Revisa el reporte de cabañas hecho por la camarera.
- ✓ Lleva el control de entrada / salida de huéspedes.
- ✓ Reporta a ama de llaves las cabañas check out para fines de limpieza.
- ✓ Llevará el control de las llaves de las cabañas.
- ✓ Es el encargado de la operación de los teléfonos de la hostería.
- ✓ No debe repicar el teléfono más de tres veces.
  - Si la llamada es interna, contestar de manera agradable, con un tono de voz claro y alegre:  
“Recepción buenos días / tardes / noches, le habla .... en qué le puedo ayudar”.
  - Si es llamada externa se contestará: “Gracias por llamar a la hostería “Arrayán y Piedra” le saluda..... en qué le puedo ayudar?”
  - Al despedirse le debe decir: ¿le puedo ayudar en algo más?, en caso negativo, se despide diciendo “gracias por llamar, es un placer atenderle, que tenga feliz día”.
- ✓ Antes de atender cualquier solicitud es necesario conocer al detalle los tipos de cabañas, su acomodación y la política tarifaria.
- ✓ Al momento del registro de los huéspedes:

- Se le debe indicar todos los servicios y horarios que posee la hostería.
  - Los servicios de la cabaña.
  - La tarifa que se está conviniendo.
  - Llenar los registros.
  - Señalar qué persona le va a acompañar a la cabaña.
- ✓ Al momento del check out o la salida del huésped:
  - Se le entregará una pre-cuenta y se le indicará todos los consumos que ha tenido.
  - Le preguntará cómo estuvo su estadía en la hostería.
  - Se le entregará la factura.
  - Se le pedirá a una persona que le acompañe a la salida con su equipaje.
  - Se le dará la despedida e invitándole a un pronto regreso.
- ✓ El área deberá estar siempre limpia y sin basura.
- ✓ Será el responsable de los equipos que se encuentran a su cargo.
- ✓ Al terminar el turno entregará las novedades a su jefe inmediato, al igual que el cierre de caja y sobres de remisión.

## **Caja**

- ✓ En la mañana se revisará las cuentas de la hostería.
- ✓ Organizará los materiales y verificará si los equipos están en perfecto funcionamiento:
  - Computadora
  - Impresora
  - Música
- ✓ Revisará en la mañana si la caja posee monedas y billetes para cambios.
- ✓ Apoya en la producción o arreglo de:
  - Hacer el canguil o picada del día
  - Ayudar a doblar servilletas
  - Montaje del salón
- ✓ Tener presente que el trabajo es en equipo, por lo que deberá apoyar a sus compañeros.
- ✓ Durante el servicio estará pendiente de:

- Las personas que llegan y dará la bienvenida a los clientes
- De las mesas como de los platos que se deben servir conjuntamente con el Capitán.
- Tener las cuentas listas y ordenadas por mesas
- Delegar a los meseros si hubiera un servicio a las cabañas y revisar los pedidos.
- Al entregar la caja a su jefe deberá detallar:
  - En el sobre de remisión los depósitos, Boucher.
  - Las novedades del turno.
- Cuadrar la caja y entregar la cajilla de seguridad.
  - En el formato de caja detallar la nominación de los billetes y monedas que queda en la misma.
- Es la responsable de su área de trabajo como de los equipos que en ella posee.

## **BOTONES – SEGURIDAD**

### **Perfil del Trabajador**

- ✓ Debe ser una persona honesta y amable.
- ✓ No debe ser mayor a treinta años ni menor a dieciocho.
- ✓ Personas proactivas.
- ✓ Responsable y puntual.
- ✓ Su nivel de educación debe ser mínimo Bachiller.
- ✓ Carismático.
- ✓ Personas con actitud polifuncional.

### **Correcto Uso del Uniforme**

## **CABALLEROS**

Camiseta de la hostería

Pantalón negro

Gorra Negra  
Medias oscuras  
Zapatos negros  
Pin con el nombre

Deberá ofrecer al huésped una calurosa bienvenida desde el primer momento, asistiéndole en la manipulación de su equipaje, mensajería o cualquier otro requerimiento.

- ✓ El servicio de recibimiento debe ser continuo
- ✓ Excelente presentación, sonrisa natural, adecuada postura y contacto visual.
- ✓ Recibir al huésped en el momento de bajarse del auto o ingresar a la hostería:
  - “Buenos días / tardes / noches, bienvenido a la hostería “Arrayán y Piedra”, siga por favor.
- ✓ Llevarlo a la recepción y presentarlo con la recepcionista por su nombre.
  - Señor, mi compañera (nombre) le va ayudar con su registro.
- ✓ Estar atento a la llamada de la recepcionista.
- ✓ Acompañar al huésped a la cabaña.
  - Preguntarle como estuvo su viaje.
  - Informarle de los servicios de la hostería y los horarios.
  - Señalarle donde se encuentran las instalaciones.
- ✓ Al llegar a la cabaña asignada
  - Verificar que este vacía y limpia.
  - Mostrarle los servicios de la cabaña.
  - Indicarle las extensiones de teléfono con las que se puede comunicar.
  - Preguntar si puede ayudarle en algo más.
  - Salir de la cabaña y cerrar la puerta.
- ✓ Será el encargado de ubicar los autos acorde al espacio, distribuyéndoles de la mejor manera.
- ✓ Debe estar constantemente recorriendo las instalaciones de la hostería, por dentro y por fuera, analizando si se presente algún inconveniente.
- ✓ Vela tanto por la seguridad de la hostería como de los clientes.
- ✓ Realizará, retirará y ordenará la requisición de su área.

- ✓ La salud de un huésped:
  - Asistirá al huésped con las maletas.
  - Le preguntará cómo estuvo su estadía en la hostería.
  - Lo acompañará hasta la caja.
  - Y esperará para acompañarlo a su auto.
  - Despedirlo e invitarlo a su pronto regreso.
- ✓ Apoyar y estar pendiente de los requerimientos de los huéspedes e informar a las respectivas áreas.

### 4.1.3 Funciones en Cocina



Figura 4.3

## GASTRÓNOMO – CHEF

### Perfil del trabajador

- ✓ Debe ser una persona honesta, amable y muy ordenada.
- ✓ No debe ser mayor a treinta años ni menor a dieciocho.
- ✓ Personas proactivas.
- ✓ Creativa.
- ✓ Responsable y puntual.
- ✓ Su nivel de educación debe ser mínimo bachiller.
- ✓ Carismático.



- ✓ Vocación para su trabajo.
- ✓ Soporta trabajo a presión.
- ✓ Debe tener conocimientos básicos de cocina.
- ✓ Personas con actitud polifuncional.

### **Correcto Uso del Uniforme**

<b>USO DEL UNIFORME</b>	
<b>CABALLEROS</b>	<b>DAMAS</b>
Chaqueta de cocina	Chaqueta de cocina
Pantalón	Pantalón
Zapatos negros	Zapatos
Medias negras	Medias negras
Delantal con logo	Delantal con logo
Pico y gorro	Pico y gorro
Malla en el cabello	Malla en el cabello
Cabello corto	Recogido el cabello
Afeitados	Maquillaje discreto
Uñas cortas	Uñas cortas y bien limpias
No anillos, aretes o percing	No anillos y aretes cortos
No perfumes fuertes	No perfumes fuertes

### **Pins de la hostería**

- ✓ Nombre

### **FUNCIONES**

- ✓ A su responsabilidad está la supervisión y el correcto funcionamiento de toda el área de cocina.
- ✓ Será el encargado de organizar el personal a su cargo.
  - Realizar los horarios de cada uno de sus colaboradores.

- Manejará un ambiente adecuado de trabajo.
  - Realizará la lista de compras detallado: productos: perecibles, no perecibles, cárnicos, lácteos, etc.
- ✓ El chef hará la requisición en la que se anotará todo lo necesario según la ocupación que proyecte la hostería para la preparación de los platos.
  - Las requisiciones deberán estar autorizadas (firmadas) por el chef o por el jefe de operaciones.
- ✓ Una vez que ha llegado la requisición, el chef designará a su personal para que proporcione toda la materia prima y la guarden correctamente.
  - Para el proporcionamiento se deberá llevar una estricta regla de higiene y de almacenamiento.
  - Todos los productos deberán estar separados por género y no mezclarlos entre los recipientes para evitar alguna contaminación.
- ✓ El chef será el encargado de la supervisión y colaboración de la preparación de todos los platos que se venderán en la hostería, como también de la colaboración entre el equipo.
- ✓ Si existe algún tipo de problema durante la producción y el chef no puede resolverlo deberá dirigirse al Jefe de Operaciones.
- ✓ Mantendrá reuniones periódicas con el Jefe de Operaciones para analizar:
  - Los platos más vendidos.
  - Las posibles promociones que se pueden ofertar
  - El desempeño de los colaboradores
- ✓ La revisión del miche en place deberá estar a cargo del Chef y debe estar listo a tiempo para evitar cualquier adversidad.
- ✓ El chef organizará el trabajo que será alternado según el desenvolvimiento de los colaboradores.
- ✓ Los pedidos se despacharán según orden y secuencia de las comandas.
- ✓ Bajo ningún concepto se podrá preparar ningún plato si no existe el respaldo necesario que es la comanda.
- ✓ Será el encargado de capacitar y enseñar la preparación y montaje de los platos a los ayudantes de cocina y al personal de servicio.

## **AYUDANTES DE COCINA**

- ✓ Los ayudantes de cocina estarán a disposición del chef.
- ✓ Ordenarán y proporcionarán las requisiciones:
  - No unirán o mezclarán los cárnicos, granos pre cocidos, masas de las empanadas, etc.
- ✓ Controlarán el buen estado de los productos que ordenan.
  - Frutas, cárnicos, verduras, cereales entre otros.
- ✓ Serán los responsable del buen uso y cuidado de los utensilios y equipos de cocina.
- ✓ Se prepara el mice en place, aprovisionando todo lo necesario para evitar retrasos y problemas, durante el servicio.
  - Alistarán las ensaladas
  - Freirán las papas
  - Prepararán canguil, tostado, yucas, grissinis, o la entrada que se obsequiará por días a los clientes.
  - Preparan los postres.
- ✓ Deben conocer la preparación y decoración de cada uno de los platos que se exponen en las cartas de la hostería.
- ✓ Toda el área debe estar constantemente limpia.
- ✓ Una vez que se haya terminado el movimiento, el personal deberá limpiar toda su área.
- ✓ El área de cocina y todos los equipos de trabajo deberán permanecer limpios y ordenados antes, durante y después de la jornada laboral.

## **STEWARD O POSILLERO**

- ✓ El área de cocina y todos los equipos de trabajo deberán permanecer limpios y ordenados antes, durante y después de la jornada laboral.
- ✓ Todas las ollas, sartenes, tablas de picar, cuchillos y utensilios de cocina deben estar permanentemente lavados.
- ✓ Es de su responsabilidad la limpieza del área como:
  - Los pisos, mesones, lavaplatos

- Congeladores
- Refrigerador de bebidas gaseosas y alcohólicas.
- Las bodegas de almacenaje.
- ✓ Apoya en la limpieza en el área de la piscina.
- ✓ Es de su responsabilidad el cuidado y buen estado de los utensilios tanto de cocina como del restaurante y área de piscina.
- ✓ Realizará el inventario de las diferentes áreas para llevar la constancia de los utensilios y las roturas que se producen en cada una de ellas.
- ✓ Al terminar el turno:
  - Dejará toda el área limpia, pisos paredes y lavabos.
  - Ningún utensilio sucio o con productos.
  - Todos los basureros vaciados y limpios.

#### 4.1.4 Funciones en A&B



Figura 4.4

### **MESERO**

#### **Perfil del trabajador**

- ✓ Debe ser una persona honesta y amable.

- ✓ No debe ser mayor a treinta años ni menor a dieciocho.
- ✓ Personas proactivas.
- ✓ Responsable y puntual.
- ✓ Su nivel de educación debe ser mínimo bachiller.

**Correcto Uso del Uniforme**

<b>USO DEL UNIFORME</b>	
<b>CABALLEROS</b>	<b>DAMAS</b>
Camiseta de la hostería	Camiseta de la hostería
Pantalón negro	Pantalón negro
Zapatos negros y de cuero	Zapatos negros y de cuero
Medias negras	Medias negras
Delantal negro con logo	Delantal negro con logo
Cabello corto	Recogido el cabello
Afeitados	Maquillaje discreto
Uñas cortadas	Uñas cortas y bien limpias
No anillos, aretes o percing	No anillos y aretes cortos
No perfumes fuertes	No perfumes fuertes

**Materiales con los que Deben Trabajar a Diario el Personal de A&B**

- ✓ Comandera
- ✓ Bolígrafos
- ✓ Fosforera
- ✓ Vademécum
- ✓ Pins de la hostería
- ✓ Nombre

**Disponibilidad**

Los horarios de atención son:

Restaurante: 09h00 a 20h00

Área de Snacks: 09h00 a 18h00

Para la hostería “Arrayán y Piedra” es muy importante el servicio rápido, completo y atento, pero cumpliendo las expectativas del cliente en cuanto al aseo, la presentación del personal, menaje, amabilidad, decoración, calidad del producto y tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.

### **CAPITÁN**

- ✓ Realizará los honorarios de su personal a cargo.
- ✓ Controlará el buen trato y colaboración de los colaboradores.
- ✓ Revisará la limpieza de las áreas.
- ✓ El capitán delegará funciones a sus colaboradores para la correcta operación:
  - Preparación de jugos
  - Delegar rangos
  
- ✓ El servicio será tipo americano
  - Servir siempre por la derecha
  
- ✓ Recibimiento y saludo atento por parte del personal de servicio.
- ✓ El personal deberá dirigirse a los clientes, con palabras como:
  - “Bienvenidos, sigan por favor, dónde le gustaría ubicarse”.
- ✓ Atención al cliente desde su ingreso al restaurante o al área de la piscina para ubicarlo inmediatamente en la mesa que corresponda; esta labor la realiza el Capitán o algún Mesero que se encuentre cerca.
- ✓ Bajo ninguna circunstancia se debe hacer esperar al cliente para su ubicación.
- ✓ Se entregará la carta:
  - Comenzando por las mujeres y por la derecha
  - Se debe ofrecer la sugerencia del chef.
- ✓ Su responsabilidad es el estar pendiente de todo el servicio tanto en el restaurante como en la piscina.
- ✓ Será quien controle el tiempo de la preparación de los productos, de esta manera se dará un servicio rápido y personalizado.

- ✓ Al terminar el servicio delegará funciones:
  - Desmontaje y limpieza de las mesas del restaurante
  - Limpieza del piso
  - Pulir:
    - ❖ Vajilla, cristalería, cubertería
  - Recoger la mantelería sucia
- ✓ Cerrar el restaurante y entregar la llave al jefe de operaciones.

### **MESEROS Y AYUDANTE**

- ✓ En la mañana se realizará el mice in place del restaurante:
  - Doblar las servilletas de papel por la mitad.
  - Alinear mesas con sillas.
  - Montar las mesas “estilo americano”, es decir cuchara, cuchillo, tenedor y cuchara café.
  - Pulir vajilla, cristalería y cubertería.
- ✓ Limpiar el restaurante:
  - Piso con materiales de limpieza: desinfectante, desengrasante y ambiental.
  - Sillas y mesas con limpiamuebles, lo suficiente para que no queden con grasa.
  - Vidrios brillantes y sin machas ni huellas.
- ✓ Deberán realizar los jugos tres sabores según la fruta de la temporada que se disponga en bodega.
- ✓ El área debe estar completamente lista media hora antes de iniciarse el servicio.
  - Por la tarde se realizará la limpieza general del Área.
  - Desmontaje de las mesas.
  - Limpieza de sillas y mesas con un limpión húmedo.
  - Levantar sillas.
  - Limpieza total del salón.
- ✓ Tomar los pedidos de las mesas asignadas a cada mesero en el siguiente orden:
  - Entradas, sopas o platos fuertes, bebidas.

- Servir pan, grissinis o canguil, tostado o lo que se vaya a servir.
- ✓ Servir las bebidas.
- ✓ Servir entradas.
- ✓ Platos fuertes.
- ✓ Ofrecer café o postres.
- ✓ Revisar que en la cuenta se esté cobrando todo lo consumido.
- ✓ Despedir al cliente.
- ✓ Limpiar la mesa y realizar el montaje.
- ✓ Al terminar el turno se pondrá a disposición de las funciones que el capitán les delegue.

### **MESERO DE PISCINA**

- ✓ Es el responsable de esta área.
- ✓ Entregará el capitán la lista de requisición y la retirará cuando esté aprobada.
- ✓ Limpiar la mesa y habladores de los snacks.
- ✓ Limpiar el piso y sillas de la piscina.
- ✓ Pulirá los cubiertos que necesita para su área.
- ✓ Revisará que las jarras y vasos de la piscina estén en correctas condiciones, es decir que no presenten roturas.
- ✓ Solicitará al jardinero que arregle las plantas o césped si estos están causando problemas para los clientes y/o para el servicio o si están muy largas y se pueden destruir.
- ✓ Revisará los baños y toda el área y comunicará a las personas encargadas para su limpieza, esta es su responsabilidad ya que es el área de piscina su lugar de trabajo.
- ✓ Verificará que todas las instalaciones estén funcionando correctamente.
- ✓ Velará por la seguridad de los clientes en esta área.
- ✓ Recibirá y atenderá a los clientes.
- ✓ Procurará vender los snacks o carta del restaurante.
- ✓ Será el responsable del buen servicio en esta área.
- ✓ Es el único responsable de las cuentas y cobro de los consumos que se realice en esta área.



- ✓ Despedirá a los clientes y revisará que no exista ningún olvido de los clientes.
- ✓ Al terminar el turno:
  - Limpiará su área.
  - Levantará las mesas para el aseo completo del piso.
  - Recogerá los parasoles de las mesas de los exteriores del área de la piscina y dejará todo listo y limpio para el día siguiente.

## **COMPRAS Y BODEGAS**

Dentro de la hostería “Arrayán y Piedra”, existirá un responsable de las compras de todos los materiales y suministros que se necesite.

### **Objetivo**

Adquirir los productos requeridos con el fin de satisfacer todas las necesidades de la hostería mediante la aplicación de un criterio lógico y técnico considerando las solicitudes de cantidad, calidad específica y el precio favorable.

### **Uso del Uniforme:**

<b>BODEGA</b>
Camiseta de la hostería
Pantalón negro
Zapatos negros y de cuero
Medias negras
Delantal completo negro
Cabello corto
Afeitados
Uñas cortadas
No anillos, aretes o percing
No perfume

### **Sus Principios de Compra se Resumirán en:**

- ¿Qué comprar?                      Calidad
- ¿Cuánto comprar?                    Cantidad
- ¿Cuándo comprar?                   Necesidad
- ¿A quién comprar?                   Precio y tiempo de entrega

Entre sus actividades estará realizar:

### **COMPRAS**

- ✓ Ejecuta las compras de la hostería:
  - Manejará kardex de todos los productos y los tendrá actualizados diariamente.
  - Mantendrá un stock mínimo en cada producto.
- ✓ Selecciona a los proveedores y trabajará de acuerdo a las necesidades de la hostería:
  - Poseerá una lista de proveedores, mínimo dos en cada producto.
  - Realizará el análisis de precios, informe que lo presentará a su jefe cada mes.
- ✓ Entrega al jefe de A&B los informes de reportes o informes de compras.
- ✓ Vigila la existencia de los máximos y mínimos de los productos para la correcta rotación de inventarios.
- ✓ Formula los pedidos a los proveedores mediante órdenes de compra que se basarán en las requisiciones de cada área.
- ✓ Conoce las especificaciones de compra en cada uno de los productos:
  - Pasará las facturas al contador para el pago.

### **BODEGA**

- ✓ Mantendrá la bodega siempre limpia y ordenada.
- ✓ Todos los productos deben estar perchados y con su respectivo nombre indicando el orden.

- ✓ Recibirá las compras realizadas:
  - Comprobando peso, cantidad y calidad
  - Verificará el producto según las condiciones negociadas
- ✓ Despachará las requisiciones a las áreas.

#### **4.1.5 Funciones de Mantenimiento - Jardinería**



Figura 4.5

### **JARDINERO**

#### **Perfil del Trabajador**

- ✓ Debe ser una persona:
  - Honesta, amable y muy ordenada.
  - Su trabajo tiene carácter polifuncional
- ✓ No debe ser mayor a treinta años ni menor a dieciocho.
- ✓ Personas proactivas.
- ✓ Creativa.
- ✓ Responsable y puntual.
- ✓ Su nivel de educación debe ser como mínimo bachiller.
- ✓ Voluntad de servicio.
- ✓ Debe tener conocimientos básicos de electricidad, plomería, carpintería, mantenimiento preventivo.
- ✓ Saber del cuidado de las plantas.

## Correcto Uso del Uniforme

<b>CABALLERO</b>
Camiseta con logo hostería
Jean azul
Zapatos deportivos blancos
Gorra

### **Pins de la hostería**

- ✓ Nombre de la persona

### **Función**

Ejecutar programas de mantenimiento preventivo y correctivo que garanticen el buen funcionamiento de los sistemas mecánicos eléctricos y físicos de la hostería; mantener los jardines y áreas verdes en perfecto estado conservando la imagen de la misma de la mejor manera, desarrollará cronogramas de mantenimiento preventivos de todos los equipos de la hostería y manejará el formato de daños en cada área con orden de prioridad de atención y resolver los problemas lo antes posible.

Al iniciar el turno:

- ✓ Revisará los equipos de la piscina y los pondrá a funcionar antes de que los huéspedes o clientes requieran de este servicio.
- ✓ Realizará un recorrido rutinario por todas las áreas de la hostería verificando el perfecto estado y funcionamiento de las instalaciones.
- ✓ Ejecutará los trabajos asignados por las diferentes áreas mediante órdenes de trabajo entregadas por cada jefe de área.
- ✓ Participará activamente dentro de los programas de ahorro de energía, gas y agua.
- ✓ Llevará un seguimiento del mantenimiento y reparación de los equipos.
- ✓ Revisará periódicamente el sistema eléctrico interno y externo de la hostería y verificará que los extintores estén habilitados controlando fechas de caducidad.

- ✓ Chequeará el buen funcionamiento de los equipos de cocina.

### **Jardinería**

- ✓ Al iniciar su turno deberá revisar los alrededores de la hostería.
- ✓ Podar las plantas.
- ✓ Limpiar las jardineras.
- ✓ Estar pendiente del aseo de las áreas de la piscina.
- ✓ Periódicamente y por la tarde fumigar las plantas.
- ✓ Abrir el sistema de riego para el mantenimiento del césped.
- ✓ Cortar el césped de las canchas cuando sea necesario y hacer mantenimiento a las jardineras.
- ✓ Los maceteros deben siempre permanecer limpios y arreglados.
- ✓ A su cargo están la limpieza de los basureros externos.
- ✓ Se encargará de cuidar las plantaciones de aguacate y limón de la hostería.

Todo el personal de la organización deberá llevar, como parte del uniforme, la placa con su respectivo nombre con el fin de que los clientes los identifiquen fácilmente.



Figura 4.6

## **4.2 Plan de Promoción y Mejoramiento Empresarial**

### **4.2.1 Plan de Mercadeo**

Para todo negocio es muy importante tener un plan de mercadeo o promoción que ayude a mejorar las ventas y por ende aumentar los ingresos. Se han creado planes de promoción como:

- ✓ Repartir flyers anunciando la hostería donde se encontrará un croquis con la dirección y lo servicios que se ofertan. Los flyers se partirán en Agencias de Viajes de la ciudad de Macas, a empresas de transporte interprovincial y a dependencias privadas y públicas.
- ✓ Habrán promociones de Fin de Semana como:
  - Cada dos adultos un niño GRATIS. (niños, hasta los diez años)
  - Para grupos de 10 px se obsequiará una bebida refrescante.
- ✓ Cada domingo se preparará un plato en especial de sugerencia del Chef y se irá alternando por las regiones del país.
- ✓ Niños menores de tres años no pagan entrada.
- ✓ Personas con alguna discapacidad y de la tercera edad tienen valor preferencial en los servicios de relajación.

Se realizó una serie de planes de promoción para los diferentes sectores:

#### **Escuelas y Colegios**

- ✓ Paseos de fin de año: el grupo de alumnos tendrá un día de diversión en las instalaciones de la hostería.
- ✓ Entrada al Zoológico.
- ✓ Se planificará un menú acorde a las edades.
- ✓ Bebidas refrescantes ilimitadas.
- ✓ Provisión de material de juegos.
- ✓ Fotografía de recuerdo (diez por grupo).

#### **Empresas y Universidades**

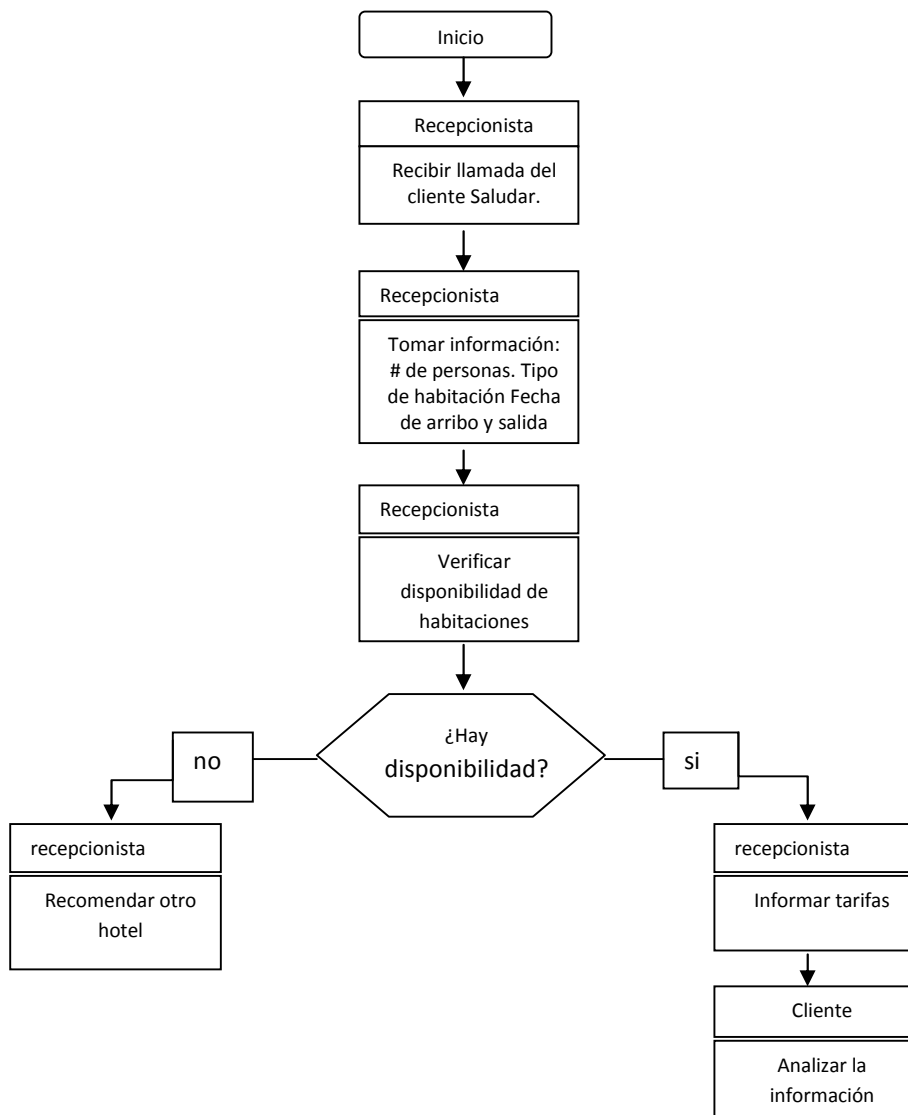
La hostería “Arrayán y Piedra” diseñará paquetes según los días festivos o planificación de las empresas para agasajar a sus empleados en días como:

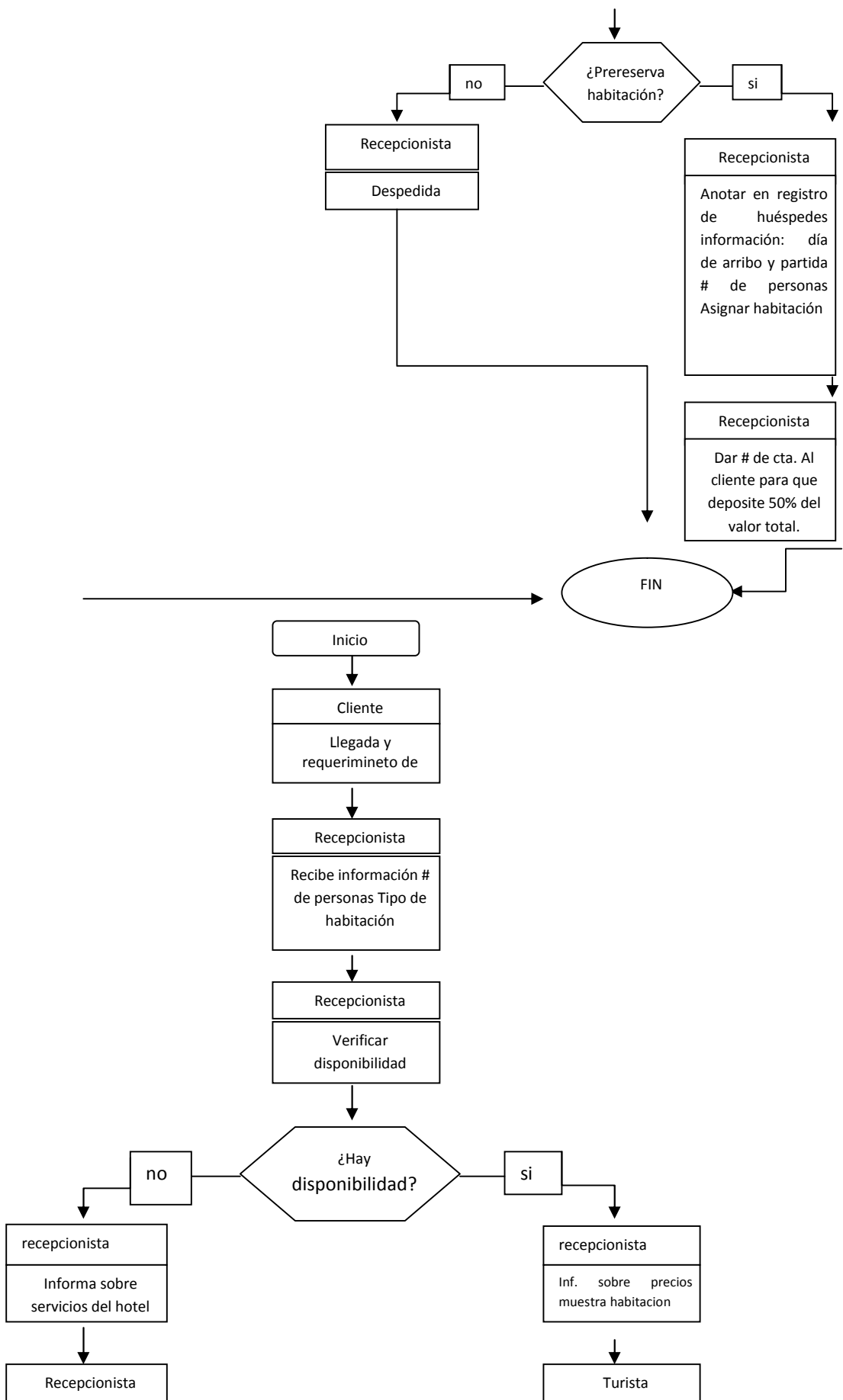
- ✓ Día del trabajador.
- ✓ Día del padre o madre.
- ✓ Integración de empleados.
- ✓ Mañanas deportivas.

Para lo cual se diseñarán paquetes que incluirán:

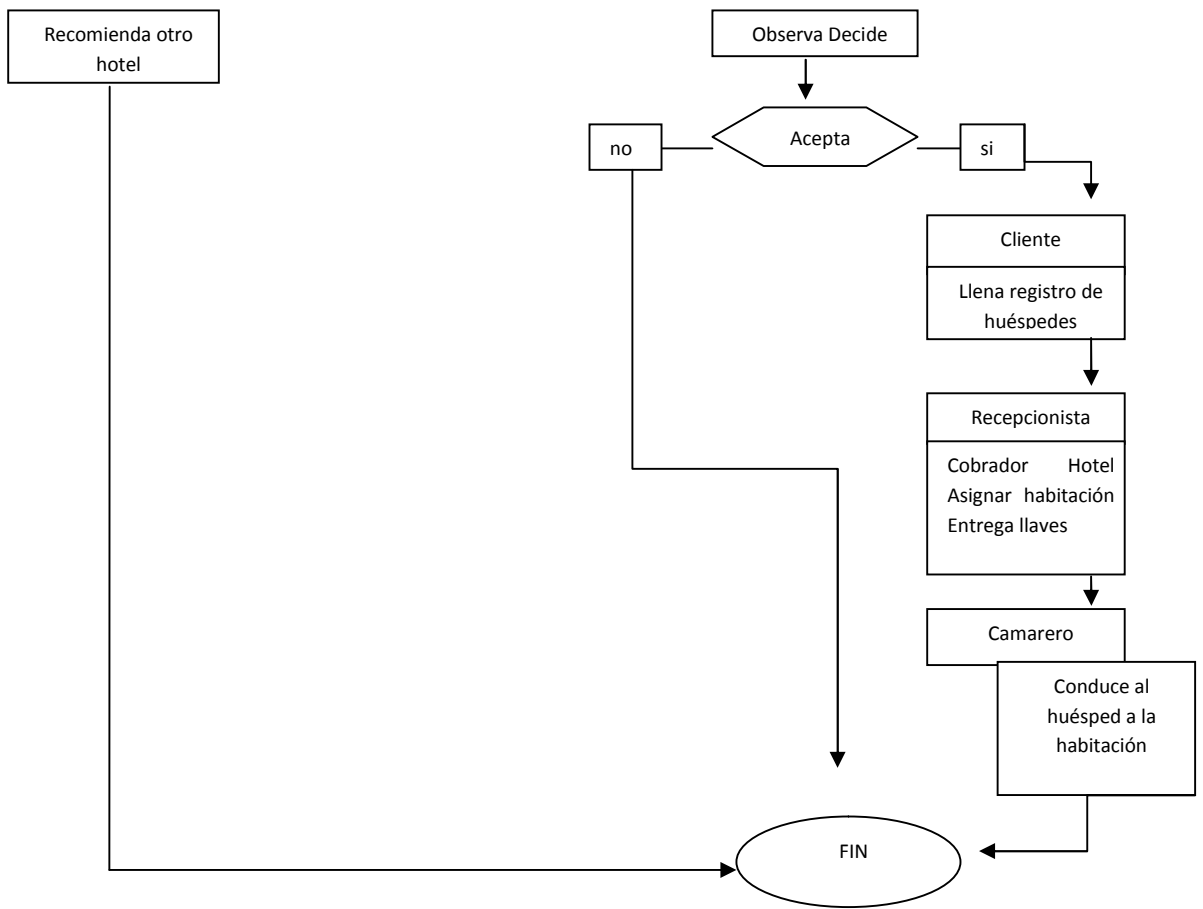
- ✓ Menús establecidos según los presupuestos.
- ✓ Bebida refrescante de bienvenida.
- ✓ Tardes bailables.
- ✓ Provisión de material de juegos.
- ✓ Fotografías de recuerdo (diez por grupo).

#### 4.3 Controles para el Mejoramiento de Atención en Cabañas y Registros Administrativos (FLUJOGRAMAS OPERATIVOS)









#### 4.3.1 Cash Advance

<b>CASH ADVANCE</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>No.</b> _____	
<b>Cabaña:</b>	
<b>Valor</b>	
<b>Nombre del Huésped:</b>	
<b>Cantidad en letras:</b>	
<b>Observaciones:</b>	
<b>FIRMA DEL HUÉSPED</b>	<b>RECEPCIONISTA</b>
Este formato será utilizado, para los huéspedes que necesiten dinero en ese momento es como un préstamo que realiza la hostería. El mismo que tendrá 3 copias: 1.- original: se guardara en el folio del huésped. 2.- Copia 1 se entregara al huésped 3.- Se archivará en su respectiva carpeta.	

**Figura 4.7**

**Fuente de información:** Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García.

#### 4.3.2 Vale Telefónico

<h2 style="margin: 0;">VALE TELEFÓNICO</h2>											
No.	Vale No.: 00000001										
Cabaña:	_____										
Fecha:	_____										
Nombre del Huésped:	_____										
Teléfono:	_____										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="width: 25%;">LOCAL</th><th style="width: 25%;">CELULAR</th><th style="width: 25%;">NACIONAL</th><th style="width: 25%;">INTERNACIONAL</th></tr></thead><tbody><tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>				LOCAL	CELULAR	NACIONAL	INTERNACIONAL				
LOCAL	CELULAR	NACIONAL	INTERNACIONAL								
Minutos Hablados:	_____										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tbody><tr><td style="width: 60%; text-align: center;">SUBTOTAL</td><td style="width: 40%;"> </td></tr><tr><td style="text-align: center;">10% SERVICIO</td><td> </td></tr><tr><td style="text-align: center;">12% IVA</td><td> </td></tr><tr><td style="text-align: center;">TOTAL A PAGAR</td><td> </td></tr></tbody></table>				SUBTOTAL		10% SERVICIO		12% IVA		TOTAL A PAGAR	
SUBTOTAL											
10% SERVICIO											
12% IVA											
TOTAL A PAGAR											
FIRMA DEL HUÉSPED _____											

Este formato será utilizado, pasra los huéspedes que necesiten de una llamada, la cual se realizará desde la recepción y se la pasará a la cabaña. El mismo tendrá 3 copias: 1.- original: se guardará en el folio del huésped. 2.- copia 1 se entregará al huésped 3.- se archivará en su respectiva carpeta.

Figura 4.8

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García

### 4.3.3 Entrega de Lencería

<b>ENTREGA DE LENCERÍA</b>		
<b>No. 000000001</b>		
<b>CABAÑA:</b>	_____	
<b>FECHA:</b>	_____	
<b>HORA:</b>	_____	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	OBSERVACIONES
Sábana Sencilla		
Sábana Doble		
Fundas de Almohada		
Cubre cama Sencillo		
Cubre cama Doble		
Cobija Sencilla		
Cobija Doble		
Toalla de Mano		
Toalla de Cuerpo		
Toalla de Cara		
Rodapiés		
Cortinas		
<b>Observaciones:</b> _____ _____		
RESPONSABLE		FIRMA

Este formato será utilizado, por la camarera al momento de entregar la lencería para lavar. El mismo tendrá 2 copias: 1.- original: se entregará a la persona responsable 2.- copia 1: archivará en su respectiva carpeta.

Figura 4.9

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García

#### 4.3.4 Tarjeta de Registro

<b>TARJETA DE REGISTRO</b>			
<b>CABAÑA N°:</b> _____			
<b>DATOS DEL HUÉSPED</b>			
Nombre del Huésped / Guest Name:	_____		
C.C./ Passport:	_____		
Nacionalidad: Nationality:	_____		
Dirección / Adresse:	_____		
No. de Personas:	Adultos: _____	Niños: _____	
Procedencia / Destiny:	_____		
Fecha de Llegada/Arrival:	_____		
Ocupación / Occupation:	_____		
Dirección / Adresse:	_____		
E-mail:	_____		
<hr/>			
<b>FORMA DE PAGO</b>			
EFFECTIVO: _____	TARJETA: _____	CARTA DE COBRO: _____	
VISA: _____	MASTER _____	AMERICAN _____	DINERS _____
CON RESERVA: _____		SIN RESERVA: _____	
TARIFA: _____			
<b>REQUERIMIENTOS PARA SU SATISFACCIÓN</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b> _____			
_____			
_____			
<p>Señor/a Cliente, HOSTERÍA ARRAYÁN Y PIEDRA se compromete a cumplir los servicios estipulados de acuerdo a las políticas empresariales, descargamos nuestra responsabilidad por pérdidas de objetos de valor que no encuentren salvaguardados en las cajas de seguridad del establecimiento.</p> <p>En caso de incumplimiento en el pago de la factura emitida, este documento avalará su responsabilidad frente a cargos legales.</p>			
<hr/>			
<b>FIRMA DEL HUÉSPED</b>			
Este formato será utilizado, al momento del ingreso del huésped. Donde se registrará los datos del mismo. Tendrá solo la original, misma que será guardada en el folio del mismo.			

Figura 4.10

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García



#### 4.3.6 Cambio de Reserva.-

<b>CAMBIO DE RESERVA</b>			
<b>Fecha:</b>		_____	
<b>Nombre del Huésped:</b>	_____	<b>Empresa:</b>	_____
<b>Nacionalidad:</b>	_____	<b>Empresa:</b>	_____
<b>Dirección:</b>	_____	<b>Empresa:</b>	_____
<b>Fecha de Llegada</b>	<b>Fecha de Salida</b>	<b>Hora</b>	<b>No. Personas</b>
			A:   N:
<b>CABAÑAS:</b>			
<b>RESERVADO POR:</b> _____			
<b>CAMBIOS SOLICITADOS:</b> _____			
<b>TIPOS DE RESERVACIÓN</b>			
<b>TELÉFONO:</b>		<b>PERSONAL:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b> _____			
Este formato lo llenará, la persona que atienda el requerimiento el cual se fijará en la carpeta de Reservas y realizará el cambio. Se lo adjuntará a la reserva inicial y se archivará según la fecha de llegada.			

Figura 4.12

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García

#### 4.3.7 Olvidos

<b>OBJETOS OLVIDADOS</b>	
<b>Nro.</b>	_____
<b>Fecha:</b>	_____
<b>Objeto Encontrado:</b>	_____
<b>Descripción del Objeto:</b>	_____
	_____
	_____
<b>Propiedad de:</b>	_____
<b>Lugar encontrado:</b>	_____
<b>Cabaña Nro.</b>	_____
<b>Encontrado por:</b>	_____
<b>Entregado a:</b>	_____
<b>Camarera</b>	<b>Supervisor</b>
_____	_____

Este formato será utilizado cuando haya algún olvido en cualquier área de la hostería, se lo entregará a la camarera. Tendrá 2 copias  
1.- Se archivará en la carpeta de olvidos 2.- Se adjuntará al olvido

Figura 4.13

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García



#### 4.3.8 Hoja de Parte

<h1>HOJA DE PARTE</h1>	
<b>FECHA:</b>	_____
<b>Nombre:</b>	_____
<b>Está autorizado a salir de la hostería por:</b>	_____
	_____
<b>Está autorizado a sacar de la hostería:</b>	_____
	_____
_____ <b>EMPLEADO</b>	_____ <b>SUPERVISOR</b>

Este formato será de uso interno de los empleados, en donde se especificará la salida de obsequios de los huéspedes, si llegarán tarde o cambios de turno. El cual tendrá 3 copias: 1.- original se entregará a administración 2.- se archivará en recepción 3.- se entregará al empleado.

Figura 4.14

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García

### 4.3.9 Sobre de Remisión

<b>SOBRE DE REMISIÓN</b>		
<b>FECHA:</b> _____		
<b>CAJERO:</b> _____		
<b>TURNO:</b>		<b>A</b>
<b>DETALLE DEL FONDO</b>		
<b>BILLETES</b>		
CANTIDAD	DETALLE	TOTAL
<b>SALDO FINAL</b>		
<b>MONEDAS</b>		
CANTIDAD	DETALLE	TOTAL
<b>SALDO FINAL</b>		
<b>TARJETAS DE CRÉDITO</b>		
DETALLE	No. de Tarjeta	MONTO
<b>SALDO FINAL</b>		
<b>CHEQUES</b>		
BANCO	No. de Cuentas	MONTO
<b>SALDO FINAL</b>		
<b>SALDO A ENTREGAR:</b> _____		
_____		_____
<b>CAJERO</b>		<b>SUPERVISOR</b>
En este sobre se detallará el dinero como Boucher de tarjetas. Se lo entregará al jefe inmediato y este lo entregará en administración.		

Figura 4.15

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García

#### 4.3.10 Parte de Averías

<b>PARTE DE AVERÍAS</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>HORA:</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>AVERÍA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>

**Responsable del Área:** \_\_\_\_\_

**Responsable de Mantenimiento:** \_\_\_\_\_

Este formato se lo utilizará, para reportar algún daño o equipo que no este funcionando de manera adecuada. Tendrá 2 copias: 1,- se entregara al responsable y este lo archivaara después de ser resuelto. 2.- lo archivara la persona que reporta el inconveniente.

Figura 4.16

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García



### 4.3.12 Comandas

<b>COMANDA</b>		
<b>RESTAURANTE AVOCADO</b>		
<b>MESA:</b>	<b>FECHA:</b>	
<b>No. CAB:</b>		
CANT.	DETALLE	VALOR

Este formato se utilizará, al momento de realizar un pedido de A&B, tendrá 3 copias. 1.- Original se entregará en caja 2.- Se entregará en cocina 3.- Se llevara el control de los platos que han salido y cuáles no, en el área de restaurante.

Figura 4.18

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García

<b>COMANDA</b>		
<b>SNACKS</b>		
<b>MESA:</b>	<b>FECHA:</b> _____	
<b>No. CAB:</b>		
CANT.	DETALLE	VALOR
<b>BEBIDAS</b>		

Este formato se utilizará, al momento de realizar un pedido de A&B, tendrá 3 copias. 1.- Original se entregará en caja 2.- Se entregará en cocina 3.- Se llevara el control de los platos que han salido y cuáles no, en el área de piscina.

Figura 4.19

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García

### 4.3.13 Factura

<b>FACTURA</b>				
<b>RESTAURANTE</b>				
				<b>N° 000001</b>
<b>CLIENTE:</b> _____				
<b>DIRECCIÓN:</b> _____				
<b>RUC:</b> _____				
<b>FECHA:</b> _____				
<b>MESERO:</b> _____				
CANT.	DETALLE			VALOR
SUBTOTAL				
12% IVA				
10% SERVICIOS				
TOTAL				
_____ <b>CLIENTE</b>				
Documento legal, será entregado al cliente la Original, la copia 2 se entregara en el cierre de caja conjuntamente con las comandas.				

Figura 4.20

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García

#### 4.3.14 Orden de Cortesía

<b>ORDEN DE CORTESÍA</b>					
<b>ÁREA:</b>		<b>HORA:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>CABAÑAS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>HÚESPED</b>	<b>TIPO DE CORTESÍA</b>	<b>SOLICITADO</b>	<b>HORA</b>

<b>RECIBIDO</b> <b>CAMARERA</b>	<b>RECIBIDO</b> <b>RECEPCIÓN</b>	<b>RECIBIDO</b> <b>COCINA</b>
------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

Este formato se lo realizará para dar cortesía a huéspedes frecuentes o personas que tengan algún rango importante que llegue a la misma, tendrá 2 copias original se entregara en caja para la realización del vale respectivo y la copia en cocina para luego ser archivado.







Figura 4.21

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García

### 4.3.15 Formato de Disponibilidad

HOJA DE DISPONIBILIDAD DE CABAÑAS																																													
Feb-10																																													
No. CAB.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28																	
	Blue	Blue		Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red					Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red																	
	Black																						Green	Green	Green	Green	Green																		
																						Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange																

Salida y Limpieza		Limpia	
Reservada		Bloqueada	
Ocupada		Ocupada y Limpia	

En este formato se indicara el estado que cada cabaña tenga por día, el mismo que está diferenciado por varios colores. Este será archivado en su carpeta. La persona responsable del buen manejo de este formato es la recepcionista ya que ella sabrá indicar y vender las mismas.

Figura 4.22

Fuente de información: Ediciones DALY S.L “Escuela DALY de Hostelería y Turismo”, Creación y dirección General, David Fernández García





#### 4.4 Plan de Contingencia

Es de mucha importancia la realización de un plan de contingencia, ya que en él se verá reflejado como se va actuar ante momentos difíciles; desastres u accidentes dentro de las mismas, en cada uno de los puntos críticos que se pueda detectar se puede establecer algunas alternativas como:

<b><u>PLAN DE CONTINGENCIA HOSTERÍA</u></b> <b><u>ARRAYÁN Y PIEDRA</u></b>		
<b>Incidente</b>	<b>Descripción</b>	<b>Lo que se va a realizar</b>
<b>Abandono de miembro del equipo</b>	Si uno o varias personas deciden no continuar con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se ascenderá al colaborador más cercano.</li><li>✓ Se lo capacitará y tomará nuevas responsabilidades.</li><li>✓ Si el mismo no responde a su nuevo cargo.</li><li>✓ Se buscará un nuevo miembro.</li></ul>
<b>Financiamiento</b>	En caso que la hostería entre en una crisis económica.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se buscará opciones de las entidades financieras privadas o del Estado.</li></ul>
<b>Proveedores</b>	Si hay constantes variaciones en la calidad o precio de los insumos y materia prima	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cambiar de proveedor mediante el análisis sus actitudes y considerando la lista de proveedores que maneja compras.</li><li>✓ Establecer días de compra</li><li>✓ Acercarse a realizar las compras.</li></ul>
<b>Quiebra de la hostería</b>	Fusionarse con otra	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Establecer convenio con las</li></ul>

	empresa. Disolver sociedad	empresas de la zona para fortalecer a la hostería. ✓ Crear negocios con empresas o agencias de viajes para así lograr más capacitación de clientes.
<b>Gestión</b>	No cumplir con las metas establecidas	✓ Establecer auditorias periódicas ✓ Mejorar los procesos
<b>Desastres</b>	Como terremotos, temblores, incendio, etc.	✓ Se formará brigadas capacitadas en socorro, evacuación y primeros auxilios. ✓ Se contratará un seguro contra desastres para cubrir las posibles pérdidas.
<b>Emergencias médicas</b>	Enfermedades, accidentes	✓ Se maneja seguro de vida y de salud privado tanto empresarial como para cada empleado.

#### 4.5 Plan de Inversión

En el siguiente capítulo se detallará mediante cuadros los presupuestos que la hostería necesita para dar una imagen adecuada, y los materiales necesarios para la operación de la misma; también se elaborarán recetas estándares para determinar los costos y analizar si el plan de negocios de la hostería es factible o no.

Los presupuestos de Costos y Gastos al igual que los de ventas, tanto de las cabañas como de A&B, se los desarrolló con el análisis de los meses y días del presente año y los resultados de las encuestas como del comportamiento de los posibles clientes.

#### 4.5.1 Presupuestos

##### Área de Piscina

<b>EQUIPAMIENTO ÁREA DE PISCINA</b>			
Pintura del área	3	30.00	90.00
Lacar puertas	1	40.00	40.00
Reconstrucción del sauna (madera)	1	200.00	200.00
Arreglo de puertas de hierro	10	12.00	120.00
Mesas plástico	8	12.00	96.00
Sillas plásticas	25	8.00	200.00
Parasol	5	14.00	70.00
Porta toalleros medianos	2	5.00	10.00
Porta toallas de papel	5	10.00	50.00
Jabón Líquido	4	4.00	16.00
Shampo	3	4.00	12.00
Dispensador de papel	2	8.00	16.00
Dispensador anti-bacterial	4	6.00	24.00
Lámpara exterior	3	144.00	432.00
Lámparas internas	3	36.00	108.00
Lámparas de piso	8	16.13	129.04
Uniformes mantenimiento piscina	2	18.00	36.00
<b>TOTAL</b>			<b>1.649.04</b>

Área de Cabañas

<b>PRESUPUESTO GENERAL CABAÑAS</b>					
		<b>ROTACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VALOR / UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Senderos	1	1	0,00	1.110,00	1.110,00
Maletero estantería 4 servicios	3	0	3	20,00	60,00
Velador	5	0	5	18,00	90,00
Porta Tv	4	0	4	40,00	160,00
Tv	4	0	4	150,00	600,00
Porta abrigos	4	0	4	15,00	60,00
Lámpara escritorio	5	0	5	20,00	100,00
Lámpara de pared	5	0	5	18,00	90,00
Manijas y seguros puertas	8	0	8	7,00	56,00
Espejo baño	4	0	4	10,00	40,00
Radio	5	0	5	18,00	90,00
Cuadros	5	0	5	15,00	75,00
Cortinas	4	0	4	12,00	48,00
Visillos	4	0	4	9,00	36,00
Teléfono	4	0	4	30,00	120,00
Cama 1 plaza baja	2	0	2	140,00	280,00
Litera 1 plaza	2	0	2	180,00	360,00
Sofá - cama	2	0	2	400,00	800,00
Espejo entero	2	0	2	70,00	140,00
Peinadora sin espejo	1	0	1	200,00	200,00
Maletero con caballete	2	0	2	55,00	110,00
Alfombra piso	5	0	5	20,00	100,00
Colchón 1 plaza	6	0	6	85,00	510,00
Colchón 2 plazas	5	0	5	250,00	1.250,00
Cubre colchón 1 plaza	6	4	10	16,00	160,00
Cubre colchón 2 plazas	5	3	8	10,00	80,00
Sábanas 1 plaza	6	12	18	8,00	144,00
Sábanas 2 plazas	5	10	15	8,50	127,50
Cobija 1 plaza	6	12	18	11,00	198,00
Cobija 2 plazas	5	10	15	9,00	135,00
Dubet o edredón 1 plaza	6	4	10	25,00	250,00
Dubet o edredón 2 plazas	5	4	9	30,00	270,00
Toalla grande	9	18	27	8,00	216,00
Toalla mediana	8	16	24	5,00	120,00
Toalla facial	5	10	15	3,00	45,00
Alfombra de baño	4	8	12	6,00	75,00
Uniformes	1	1	1	18,00	18,00
<b>TOTAL CABAÑAS</b>					<b>8.323,50</b>

Fi

Figura 4.27

<b>Presupuesto A&amp;B</b>			
<b>MAQUINARIA COCINA</b>			
Cocina de 4 quemadores simples	1	200,00	200,00
Licadora Industrial OSTER 3 litros	1	70,00	70,00
Exprimidor de cítricos	1	20,00	20,00
		<b>TOTAL</b>	<b>290,00</b>
<b>BATERIA DE COCINA</b>			
Olla 15 lt Acero inoxidable Umco	1	66,00	66,00
Olla 4 lt Acero Inoxidable Umco	3	25,00	75,00
Olla 2 lt Acero Inoxidable Umco	4	23,00	92,00
Sartén Acero Inoxidable 12"	3	56,00	168,00
Sartén Acero Inoxidable 10"	4	46,00	184,00
Bowl acero inoxidable grande	8	4,60	36,80
Bowl acero inoxidable pequeño	6	3,61	21,66
Bowl acero inoxidable pequeño	6	2,10	12,60
Contenedores plástico grande	10	6,00	60,00
Contenedores plástico pequeño	5	5,80	29,00
Contenedores plásticos medianos	8	3,00	24,00
		<b>TOTAL</b>	<b>769,06</b>
<b>UTENSILLOS DE COCINA</b>			
Cuchillos cebolleros	3	8,80	26,40
Puntillas	3	1,25	3,75
Cernideros metálicos	2	4,50	9,00
Espátulas metal	5	3,00	15,00
Cucharones acero inoxidable	5	8,40	42,00
Chinos	2	12,00	24,00
Espumaderas acero inoxidable	1	4,10	4,10
Cuchillo Fileteador	1	10,50	10,50
Moldes repostería	1	17,00	17,00
Tablas de picar	3	8,00	24,00
Dispensadores plásticos de sala	10	0,45	4,50
		<b>TOTAL</b>	<b>180,25</b>

Figura 4.28

<b>MUEBLES FALTANTES RESTAURANT</b>			
Pasa manos gradas exterior	1	100,00	100,00
Mesa madera 4 PAX	2	30,00	60,00
Sillas madera	15	15,00	225,00
Focos (reflectores largos)	5	5,00	25,00
Cuadros Decoración Comida	6	30,00	180,00
Letreros Precios Menú	1	80,00	80,00
		<b>TOTAL</b>	<b>670,00</b>
<b>CRISTALERIA</b>			
Vasos grandes	70	0,52	36,40
Vasos cervecedores	70	1,28	89,60
Copa helado	50	0,43	21,50
Vasos piscina	70	1,31	91,70
		<b>TOTAL</b>	<b>239,20</b>
<b>VAJILLA</b>			
Plato pan	70	1,23	86,10
Saleros y pimenteros	25	1,77	44,25
Cevicheros	60	1,94	116,40
Plato fuerte redondo	70	2,25	157,50
Bandeja Ovalada	20	4,56	91,20
Plato postre	30	1,23	36,90
Plato banana	50	1,28	64,00
Taza café	30	1,00	30,00
Plato café	30	0,97	29,10
		<b>TOTAL</b>	<b>655,45</b>
<b>CUBETERIA</b>			
Cuchara postre	70	0,73	51,10
Cuchara sopera	70	0,58	40,60
Cuchara café	30	0,31	9,30
Tenedor entrada y postre	70	0,96	67,20
Tenedor fuerte	70	0,55	38,50
Cuchillo entrada	70	0,52	36,40
Cuchillo fuerte	70	0,81	56,70
Ajicero	20	1,94	38,80
Canasta canguil (bambú)	20	0,96	19,20
		<b>TOTAL</b>	<b>357,80</b>

Figur

a 4.29

<b>EQUIPAMIENTO CAJA</b>			
Computadora	1	350,00	350,00
Caja	1	150,00	150,00
Grapadora	1	5,00	5,00
Porta cuentas	5	1,50	7,50
Teléfono	1	30,00	30,00
Data Fast	2	0,00	0,00
Comanderas	3	1,00	3,00
Basurero	1	1,00	1,00
Impresora	1	60,00	60,00
		<b>TOTAL</b>	<b>606,50</b>
<b>EQUIPAMIENTO PARRILLA</b>			
Estructura ladrillo parrilla	1	100,00	100,00
Barilla metálica	1	80,00	80,00
Organizador Plástico 4 servicios	1	30,00	30,00
Bowl acero inoxidable grande	4	4,60	18,40
Bowl acero inoxidable mediano	3	3,61	10,83
Bowl acero inoxidable pequeño	2	2,10	4,20
		<b>TOTAL</b>	<b>243,43</b>
Uniforme de Cocina	4	24,00	96,00
Uniforme de Restaurante	5	18,00	90,00
			<b>4.197,69</b>

Figura 4.30



## ANÁLISIS DE PRECIOS

<b>CUADRO DE PRECIOS DE VENTA RESTAURANTE</b>							
<b>CARTA</b>	<b>COSTO PLATO</b>	<b>Hostería MANZ. REAL</b>	<b>RESTA CALDERA REAL</b>	<b>RESTO ZONA</b>	<b>Hostería FARALLON</b>	<b>Hostería ARRAYÁN Y PIEDRA</b>	<b>PVP/FINAL</b>
<b>ENTRADAS</b>	3,27	0,54					
DUO DE EMPANADAS	0,25	0,00	1,10	0,00	0,00	0,83	1,00
CHOCLO CON QUESO	0,26	0,00	1,40	0,00	0,00	0,86	1,00
MOTO CON CHICHARRÓN	0,59	2,00	2,80	2,00	1,80	1,96	2,40
CEVICHE DE CHOCHOS	0,32	0,00	0,00	0,00	0,00	1,05	1,30
ENSALADA EL ARRAYÁN	0,74	0,00	0,00	0,00	0,00	2,48	3,00
AGUACATE MARINERO	1,11	0,00	0,00	0,00	5,50	3,70	4,50
<b>SOPAS</b>	2,52	0,63					
LOCRO DE CUERO	0,71	2,50	3,80	2,80	2,50	2,37	2,90
LOCRO DE PAPAS	0,51	0,00	3,80	0,00	2,50	1,70	2,10
YAGUARLOCRO	0,73	2,50	3,80	2,80	0,00	2,43	3,00
CALDO DE GALLINA	0,57	2,50	3,80	2,80	2,50	1,90	2,30
<b>PLATOS FUERTES</b>	7,55	1,26					
CHULETA DE CERDO CON MENESTRA	1,24	0,00	6,80	0,00	0,00	4,15	5,10
CHURRASCO	1,17	3,80	5,80	3,90	3,50	3,91	4,80
SECO DE POLLO	1,03	3,50	4,50	3,90	0,00	3,44	4,20
POLLO AL LIMÓN	0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	2,40
BIFE DE CHORIZO A LA PARRILLA	2,36	0,00	0,00	0,00	0,00	7,86	9,60
FRIADA	1,14	3,80	4,50	3,00	4,00	3,81	4,60

Figura 4.31

<b>POSTRES</b>	1,72	0,29					
BROWNIE	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00	11,21	
CHEESSE CAKE	0,38	0,00	0,00	0,00	0,00	1,28	
BANANA SPLIT	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00	1,21	
TRILOGIA DE CHOCOLATE	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48	
CROCANTE DE HELADO EN CAMA DE MORAS	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71	
HELADOS	0,25	1,00	0,00	0,00	0,00	0,84	
<b>BEBIDAS</b>	1,22	0,30					
JUGOS NATURALES	0,19	0,00	1,20	1,00	1,20	1,03	
GASEOSAS	0,35	0,00	0,70	0,50	0,80	1,17	
AGUAS	0,18	0,00	0,00	0,50	0,60	0,60	
CERVEZAS	0,5	0,00	1,20	1,20	1,25	1,67	
<b>SNACKS</b>	2,68	0,54					
SALCHIPAPAS	0,46	0,00	0,00	0,00	0,00	1,55	
PAPI-POLLO	0,51	0,00	0,00	0,00	0,00	1,71	
PAPI-CARNE	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	1,84	
ALITAS BBQ	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00	2,76	
CEVI CHOCHOS CON CUERO	0,32	0,00	0,00	0,00	0,00	1,05	

Figura 4.32

## PRESUPUESTO DE VENTAS ALIMENTOS Y BEBIDAS

			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
Fines de semana			5		4		4		4		5	
ROTACIÓN 1,2												
RESTAURANTE	PVP	Precio sin Impuesto	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$
ENTRADAS	2,2	1,81	340	616	272	493,03	272	493,03	272	493,03	408	739,54
SOPAS	2,56	2,10	380	799	304	638,82	304	638,82	304	638,82	456	958,23
PLATOS FUERTES	5,12	4,19	364	1.526	291	1.220,91	291	1.220,91	291	1.220,91	437	1.831,37
POSTRES	1,26	0,96	388	371	310	296,50	310	296,50	310	296,50	466	444,75
BEBIDAS	1,12	1,11	212	236	170	188,91	170	188,91	170	188,91	254	283,36
SNACKS	2,18	1,78	316	563	253	450,72	253	450,72	253	450,72	379	676,09
			<b>2.000</b>	<b>4.111,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>3.288,89</b>	<b>1.600</b>	<b>3.288,89</b>	<b>1.600</b>	<b>3.288,89</b>	<b>2.400</b>	<b>4.933,34</b>

JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
4		5		4		4		5		4		4	
CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$
326	5.191,63	408	739,54	326	591,63	326	591,63	408	739,54	326	591,63	326	591,63
365	766,58	456	958,23	365	766,58	365	766,58	456	958,23	365	766,58	365	766,58
349	1.465,10	437	1.831,37	349	1.465,10	349	1.465,10	437	1.831,37	349	1.465,10	349	1.465,10
372	355,80	466	444,75	372	355,80	372	355,80	466	444,75	372	355,80	372	355,80
204	226,69	254	283,36	204	226,69	204	226,69	254	283,36	204	226,69	204	226,69
303	540,87	379	676,09	303	540,87	303	540,87	379	676,09	303	540,87	303	540,87
<b>1.919</b>	<b>8.546,67</b>	<b>2.400,00</b>	<b>4.933,34</b>	<b>1.919</b>	<b>3.946,67</b>	<b>1.919</b>	<b>3.946,67</b>	<b>2.400</b>	<b>4.933,34</b>	<b>1.919</b>	<b>3.946,67</b>	<b>1.919</b>	<b>3.946,67</b>

**PRESUPUESTO DE VENTAS CABAÑAS**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS HOSTERÍA ARRAYÁN Y PIEDRA**

			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
			15		12		12		11		14	
			0%		10%		5%		-5%		10%	
ROTACIÓN	1,2	Días										
CABAÑAS Y SPA	PVP	Precio sin Impuesto	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$
	48	39	10	392	10	392	8	314	6	235,20	9	352,80
	30	25	12	295	8	197	6	148	6	140,22	6	154,24
	12	10	13	128	11	108	10	98	9	88,56	10	97,42
	24	20	10	197	8	157	7	138	7	130,87	7	143,96
PISCINA	4	3	300	984	330	1.082	347	1.137	329	1.079,69	362	1.187,66
			<b>345</b>	<b>1.996,00</b>	<b>367,00</b>	<b>1.936</b>	<b>378</b>	<b>1.835</b>	<b>357</b>	<b>1.674,54</b>	<b>394</b>	<b>1.936,08</b>

JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
12		14		13		12		15		12		13	155
15%		10%		10%		5%		-5%		10%		10%	
CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$
10	405,72	11	431,20	10	392,00	8	313,60	10	392,00	11	431,20	10	392,00
7	177,38	9	221,40	9	221,40	7	172,20	7	163,59	7	179,95	8	315,42
11	112,03	11	108,24	12	119,06	10	98,40	13	127,92	11	108,24	11	431,20
8	165,55	9	182,11	8	157,44	8	157,44	7	137,76	8	151,54	8	332,02
416	1.365,81	458	1.502,39	504	1.652,63	529	1.735,27	503	1.648,50	553	1.813,35	608	1.994,69
<b>452</b>	<b>2.226,49</b>	<b>498</b>	<b>1.502,00</b>	<b>543</b>	<b>2.542,53</b>	<b>562</b>	<b>2.476,91</b>	<b>540</b>	<b>2.469,77</b>	<b>590</b>	<b>2.684,28</b>	<b>645</b>	<b>3.465,33</b>

	AÑO 1			AÑO 2		
<b>CABAÑAS Y PISCINA</b>	<b>Precio sin Impuesto</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL \$</b>	<b>Precio sin Impuesto</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL \$</b>
	39	113	4443	39	125	4888
	25	92	2385	25	101	2495
	10	132	1626	10	146	1433
	20	96	2051	20	105	2074
	3	5239	17183	3	5763	18901
<b>TOTAL</b>		5672	27,688		6240	29790

<b>RESTAURANTE</b>	<b>Precio sin Impuesto</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL \$</b>	<b>Precio sin Impuesto</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL \$</b>
ENTADAS	1,81	4012	7272	1,81	4413	7999
SOPAS	2,10	4484	9423	2,10	4932	10365
PLATOS FUERTES	4,19	4295	18008	4,19	4725	19809
POSTRES	0,96	4578	4373	0,96	5036	4811
BEBIDAS	1,11	2502	2786	1,11	2752	3065
SNACKS	1,78	3729	6648	1,78	4102	7313
<b>TOTAL</b>		23600	48,511		25960	53362

## PRESUPUESTO DE COSTOS

Producto	Precio sin Impuesto	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
		CANTIDAD	Costo Total	CANTIDAD	Costo Total	CANTIDAD	Costo Total	CANTIDAD	Costo Total	CANTIDAD	Costo Total
ENTRADAS	0,54	340	185,07	272	148,06	272	148,06	272	148,06	408	222,08
SOPAS	0,63	380	239,80	304	191,84	304	191,84	304	191,84	456	287,76
PLATOS FUERTES	1,26	364	458,30	291	366,64	291	366,64	291	366,64	437	549,96
POSTRES	0,29	388	111,30	310	89,04	310	89,04	310	89,04	466	133,56
BEBIDAS	0,30	212	64,47	170	51,58	170	51,58	170	51,58	254	77,37
SNACKS	0,54	316	169,19	253	135,35	253	135,35	253	135,35	379	203,03
<b>TOTALES</b>		<b>2.000</b>	<b>1.228,13</b>	<b>1.600,00</b>	<b>982,51</b>	<b>1.600</b>	<b>983</b>	<b>1.600</b>	<b>982,51</b>	<b>2.400</b>	<b>1.473,76</b>

JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$	CANTIDAD	TOTAL \$
326	177,67	408	222,08	326	177,67	326	177,67	408	222,08	326	177,67	326	177,67
365	230,20	456	287,76	365	230,20	365	230,20	456	287,76	365	230,20	365	230,20
349	439,97	437	549,96	349	439,97	349	439,97	437	549,96	349	439,97	349	439,97
372	106,85	466	133,56	372	106,85	372	106,85	466	133,56	372	106,85	372	106,85
204	61,89	254	77,37	204	61,89	204	61,89	254	77,37	204	61,89	204	61,89
303	162,42	379	203,03	303	162,42	303	162,42	379	203,03	303	162,42	303	162,42
<b>1.919</b>	<b>1.502,00</b>	<b>2.400</b>	<b>1.502,00</b>	<b>1.919</b>	<b>1.179,00</b>	<b>1.919</b>	<b>1.179,00</b>	<b>2.400</b>	<b>1.473,76</b>	<b>1.919</b>	<b>1.179,00</b>	<b>1.919</b>	<b>1.179,00</b>

Figura 4.33

**PRESUPUESTO DE GASTOS**  
**ROL DE PAGOS HOSTERÍA ARRAYÁN Y PIEDRA**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV.	DIC.
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>	<b>3854,5</b>
Gastos Sueldos	3054,9	3054,9	3054,9	3054,9	3054,9	3054,9	3054,9	3054,9	3054,9	3054,9	3054,9	3054,9
Gasto Décimo Tercer Sueldo	280,8	280,8	280,8	280,8	280,8	280,8	280,8	280,8	280,8	280,8	280,8	280,8
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	273,3	273,3	273,3	273,3	273,3	273,3	273,3	273,3	273,3	273,3	273,3	273,3
Gasto Vacaciones	140,4	140,4	140,4	140,4	140,4	140,4	140,4	140,4	140,4	140,4	140,4	140,4
Gasto Publicidad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Gasto Útiles de Oficina	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Gastos Generales	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Gastos Operativos</b>	<b>760,2</b>	<b>747,8</b>	<b>736</b>	<b>729,8</b>	<b>738,1</b>	<b>738,1</b>	<b>751,2</b>	<b>749,8</b>	<b>739,5</b>	<b>745,7</b>	<b>744,3</b>	<b>744,3</b>
Gasto Luz	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0
Gasto Agua	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0
Gasto Teléfono	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Gasto Internet	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Gasto Gas	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
Gasto amenities	75,2	75,2	75,2	75,2	75,2	75,2	75,2	75,2	75,2	75,2	75,2	75,2
Gasto reposición Lencería	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Gasto Lavandería	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
Gasto Comida Empleados	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Gasto Limpieza	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Gasto Movilización	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>4614,7</b>	<b>4602,2</b>	<b>4590,5</b>	<b>4584,3</b>	<b>4592,6</b>	<b>4592,6</b>	<b>4605,7</b>	<b>4604,3</b>	<b>4594</b>	<b>4600,2</b>	<b>4598,8</b>	<b>4598,8</b>

Figura 4.34

## ROL DE PAGOS

			TOTAL	APORTES	A	D.T.S.	D.C.S. 14° sueldo	VACACIONES	APORTE	TOTAL
N°	OCUPACIÓN	SUELDO	INGRESOS	IESS 9,35%	RECIBIR	13a sueldo	240/12		PATRONAL 12,15%	PROVISIONES
1	ADMINISTRADOR - RRHH	400,00	400,00	37,40	362,60	33,33	33,33	16,67	48,60	131,93
2	OPERACIONES	300,00	300,00	28,05	271,95	25,00	20,00	12,50	36,45	93,95
								10,00		
3	CAMARERA	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	11,25	29,16	79,16
4	CHEF	270,00	240,00	25,25	244,76	22,50	20,00	10,00	32,81	86,56
5	AYUDANTE COCINA	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	29,16	79,16
6	POSILLERO	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	29,16	79,16
7	CAPITÁN	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	29,16	79,16
8	MESERO PISCINA	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	29,16	79,16
9	MESERO RESTAURANTE	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	29,16	79,16
10	AYUDANTE MESERO	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	29,16	79,16
11	MANTENI-JARDINERIA	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	29,16	79,16
12	CAJERA - RECEPCIONISTA	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	29,16	79,16
13	SEGURIDAD- BOTONES	240,00	240,00	22,44	217,56	20,00	20,00	10,00	29,16	79,16
			3370,00	315,10	3057,91	280,83	273,33	140,42	409,46	1104,04

Figura 4.35



## Flujo de Caja

<b>FLUJO DE CAJA ANUAL</b>			
	<b>Inversión</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
<b>INGRESOS</b>			<b>7.388,73</b>
APORTE CAPITAL	14.167,23	0,00	0,00
VENTAS	0,00	76.199,00	83.153,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>14.167,23</b>	<b>76.199,00</b>	<b>90.541,73</b>
<b>EGRESOS</b>			
Área Piscina	1.649,04	0,00	0,00
Área Cabañas	8.320,50	0,00	0,00
Área Restaurante	4.197,69	0,00	0,00
<b>Costos de Operación</b>		14.491,92	15.941,00
<b>Gastos Administrativos</b>		46.253,90	49.750,00
Gasto Sueldos		36.659,00	36.659,00
Gasto Décimo Tercer Sueldo		3.370,00	3.370,00
Gasto Décimo Cuarto Sueldo		3.280,00	3.280,00
Gasto Vacaciones		1.685,00	1.685,00
Gasto Aporte Patronal		0,00	3.370,00
Gasto Publicidad		600,00	660,00
Gasto Útiles de Oficina		300,00	330,00
Gastos Generales		360,00	396,00
<b>Gastos Operativos</b>		<b>8.924,80</b>	<b>9.757,00</b>
Gasto Luz		1.560,00	1.716,00
Gasto Agua		1.800,00	1.980,00
Gasto Teléfono		600,00	660,00
Gasto Internet		480,00	528,00
Gasto Gas		960,00	1.056,00
Gasto amenities		704,80	775,00
Gasto reposición Lencería		300,00	330,00
Gasto Lavandería		960,00	1.056,00
Gasto Comida Empleados		600,00	600,00
Gasto Limpieza		600,00	660,00
Gasto Movilización		360,00	396,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>14.167,23</b>	<b>69.671,00</b>	<b>75.448,00</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA</b>	0,00	6.528,60	15.093,20
DEPRCIACIONES	0,00	860,20	860,20
<b>FLUJO NETO</b>	0,00	7.389,00	15.953,00

#### 4.6 TIR Y VAN

<b>ANÁLISIS TIR Y VAN</b>		
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
<b>FLUJO NETO</b>		
-14167.23	7389	15953
<b>TIR</b>	<b>\$ 14.167</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 0.00</b>	

#### 4.7 Depreciación de la Hostería “Arrayán y Piedra”

<b>Tabla 4.1 CUADRO DE DEPRECIACIONES</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>% anual</b>	<b>% mensual</b>
<b>Equipo Cómputo</b>	350	115,5	9,625
<b>Muebles</b>	4285,00	428,50	35,71
<b>Batería de Cocina</b>	1239,31	123,93	10,33
<b>Vajilla</b>	1922,45	192,25	16,02
<b>TOTAL</b>	<b>7796,76</b>	<b>860,18</b>	<b>71,68</b>

#### 4.9. Proyecciones del Restaurante Hostería Arrayan y Piedra

La globalización e innovación son los factores externos que presionan a las empresas hoteleras a impulsar las mejores prácticas en el: manejo de costos y calidad, modificación de estructuras, diseño de relaciones contractuales con proveedores y clientes, uso de la tecnología y manejo de políticas de recursos humanos. Es así como el gerente continuamente está reevaluando sus estrategias, conforme a su intuición y experiencias.

Dentro de los objetivos de mejoramiento de la hostería Arrayan y Piedra es presentarse como un lugar alternativo a nivel provincial, nacional e internacional. Para poder lograrlo el área de alimentos y bebidas debe modernizarse y tecnificarse permitiendo que el restaurante sea el escaparate de un servicio variable y alternativo. Para lograrlo se hace necesario invertir en bienes muebles y utensilios que permitan al personal del restaurante desenvolverse de forma eficiente y eficaz, convirtiendo alimentos tradicionales en verdaderos platillos gastronómicos, en el menor tiempo posible, y con mucha diversidad

en sus distintas presentaciones. De igual forma la presentación idónea y cómoda en el restaurante constituye un complemento de confort haciendo del restaurante un lugar para diversas ocasiones

Para lograrlo se debe realizar la siguiente inversión, generando un presupuesto de ventas que corresponde al 55% de ingresos totales anuales de la hostería:

INVERSION	4197.69 dólares americanos
PRESUPUESTO VENTAS ANUALES	53,000 dólares americanos

Con la información anterior es determinante que el costo beneficio de las mejoras en el restaurante proyecta una notable rentabilidad que beneficia a toda la empresa, ya que por cada dólar invertido en adecuaciones existe un rendimiento de 12 dólares, determinando la importancia de realizar adecuaciones en el mismo.

#### **CAPACIDAD INSTALADA EN EL RESTAURANTE**

HORAS PICO DIA:	4 HORAS
TIEMPO DE ENTREGA PEDIDO.	12 MINUTOS
NUMERO DE PEDIDOS AL DIA :	20 PERSONAS
PERSONA PROMEDI POR PEDIDO:	6 PERSONAS

**TOTAL CAPACIDAD AL DIA: 120 PERSONAS**

**TOTAL CAPACIDAD AL MES: 3600 PERSONAS**

La capacidad instalada se calculó mediante un análisis basado en la observación y proyectado con la nueva inversión, lo cual ha permitido determinar cuáles son las horas pico del día para el restaurante, siendo estas entre las 12 horas y las 14 horas, y de 19horas a 21horas respectivamente. Permitiendo determinar el número de pedidos por día tomando en cuenta además el tiempo de entrega de cada pedido que es de 12 minutos, el

número de pedidos por día que son 20 y el número de personas promedio por cada pedido que son 6, obteniendo así que la capacidad del restaurante para atender diariamente, es de 120 personas al día, triplicando de esta forma su capacidad de servicio así como también justificando la inversión a realizarse y proyectando una imagen corporativa de primera clase.

## **CAPITULO V**

### **V.- EJECUCION Y CONTROL DE PLANES Y PROCESOS**

#### **5.1 Ejecución**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el Gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el Gerente para poner el grupo en acción está dirigir, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación.

##### **5.1.1.- Actividades Importantes de la Ejecución**

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Procurar que todos desarrollen todo su potencial.
- f. Recompensar con estímulos y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

##### **5.2.- Control**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado; para ello deben establecer un buen plan, distribuir adecuadamente las actividades en forma colectiva ya que la ejecución satisfactoria de cada miembro no asegura que la empresa sea un éxito, y nunca olvidar que en el proceso

puede presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados que habrán de ser comunicados con rapidez para que se emprenda una acción correctiva.

### **5.2.1.- Actividades Importantes de Control**

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los mecanismos de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

### **5.2.2.- Controles a aplicar en la hostería “Arrayán y Piedra”**

Control Preliminar: Este control tiene lugar antes de iniciar las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad; la consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del control.

Control Concurrente: Este control tiene lugar durante la fase de ejecución de los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

Control de Retroalimentación: Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

### Áreas Del Control

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa; prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo y en esta dinámica deben incluirse las funciones básicas y áreas clave de resultados como:

Control de Producción. La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.

Control de Calidad: Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.

Control de Inventarios. Se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados, protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

Control de Compras: Esta función verifica el cumplimiento de actividades como:

- a) Selección adecuada de los proveedores.
- b) Evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el departamento solicitante.
- c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- d) Determinación del punto de pedido y orden.
- e) Comprobación de precios.

Control de Mercadotecnia: Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas de mercadeo se han cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.

Control de Ventas: Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control; la función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.

Control de Finanzas: Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Control de Talento Humano: Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente y se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos. Este control determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro, localiza los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establecen medidas correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y, consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.



## CAPITULO VI

### VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1.- Conclusiones

- Un fenómeno complejo de carácter multidisciplinario como es el turismo, exige en su proceso de planificación un tratamiento interdisciplinario. Es por eso que la hostería “Arrayán y Piedra” debe prestar sus servicios como una empresa en desarrollo aplicando todos los estándares técnicos a través de un proceso administrativo adaptado a las exigencias de la sociedad. Muchos de los propietarios de hosterías y servicios recreacionales deben entender que las empresas de hotelería y turismo requieren de la aplicación de herramientas profesionales que los lleve a formar verdaderas empresas en continuo crecimiento que no solo aporten a los intereses personales, sino a una sociedad.
- La hostería “Arrayán y Piedra” tiene la infraestructura necesaria para convertirse en un lugar de alta demanda del turismo no solo local, sino provincial, nacional e internacional. Con la aplicación de planes y procesos aplicados en la presente investigación la hostería tendrá la capacidad de presentar una imagen más empresarial que brinde confiabilidad y seguridad al turista nacional y extranjero. La belleza de su situación geográfica la convierte en un lugar privilegiado y sumado a esto con todas las comodidades de hospedaje y diversión por lo que puede liderar el turismo en Morona Santiago y en toda la Amazonía Ecuatoriana.
- Es importante indicar que la hostería está posesionada a nivel provincial y regional por lo que es requerida para eventos sociales, empresariales y de diversión, sin embargo está claro que su rendimiento abarca solo el 50% ya que no existe una promoción continua a nivel nacional. A pesar de disponer de una página web, ésta no ha sido promocionada a través de empresas de turismo en el Ecuador ni fuera de él.

- El recurso humano de la hostería debe ser capacitado para la aplicación de planes de mejoramiento ya que toda actividad y función se ha realizado de forma adaptada a las necesidades de la empresa lo que constituye una debilidad ya que esto puede afectar a la promoción y al servicio de la misma.
- La hostería “Arrayán y Piedra” necesita la aplicación de procesos de administración turística para garantizar la planificación, organización, dirección y control de recursos humanos y físicos. Los planes de mejoramientos integral, van a permitir profesionalizar los servicios y a la vez controlar y evaluar las operaciones, permitiendo tomar las decisiones requeridas en el tiempo adecuado.

## **6.2.- Recomendaciones**

- La hostería “Arrayán y Piedra” debe iniciar un proceso de capacitación continua en todos los niveles del talento humano de la empresa lo que permitirá profesionalizar mejor los servicios y requerimientos de los clientes y mejorar su imagen empresarial.
- Debe establecerse un plan de marketing a nivel nacional e internacional para promocionar la oferta turística de la hostería.
- Es importante que se fomente la gastronomía del lugar brindando opciones diferentes y nuevas de alimentación al turista nacional y extranjero.
- El turismo ecológico y de aventura surge como un nuevo requerimiento de la sociedad; estas actividades deben ser implementadas a futuro como complemento de un servicio de turismo y hotelería.

## BIBLIOGRAFIA

1. ASEC (2005). *Publicaciones sobre la actividad turística y empresa operadoras*. Quito.
2. BERNAL, César Augusto (2006). *“Metodología de la Investigación”*. Segunda Edición, Editorial Pearson Educación. México DF-México.
3. CURSO DE CAPACITACIÓN (2000). *“Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000”* TUV-Rheinland / Berlin-Brandenburg.
4. Sergio Sepúlveda (2006). *DESARROLLO SUSTENTABLE MICRO REGIONAL, Métodos para la Planificación*. Ediciones IICA.
5. ESPEA (2005). *“Manual para elaboración de trabajos de licenciaturas e ingenierías”*. Tena: SIDITEC.
6. GARCÍA, E. (2003). *“Calidad de servicios en hoteles de sol y playa”* España: Editorial Síntesis
7. HARRINGTON, James (2006). *“Mejoramiento de los procesos en la Empresa”*. Colombia: Primera Edición, Editorial Mc. Graw Hill.
8. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE MORONA SANTIAGO (2006); *Información para el desarrollo*. Macas – Ecuador.
9. Pablo Gorraiz Martin, MASTER EXECUTIVE DE ESTRATEGIA DE CALIDAD TOTAL (2002). *“Gestión de la calidad y la productividad de los procesos”*. Santiago de Chile: EOI-América / Universidad Diego Portales.
10. Ing. Javier Garbay y Ing. Luis Jaramillo Julio del 2009. SEMINARIO DE GRADUACIÓN. *“Implementación de un mejoramiento de procesos”*

*administrativos - financieros en las PYMES de Morona Santiago*”; Universidad Católica – Sede Macas.

11. ACERENZA M.A (2000). *Marketing Hotelero*. México: Primera Edición, Editorial Trillas
12. BERRY, Leonard (2000). *Un Buen Servicio ya no basta*. Colombia: Primera Edición, Editorial Norma.
13. DAVENPORT, TH (1996). *Innovación de Procesos*. España : Primera Edición, Editorial Díaz de Santos.
14. GARCIA, E (2000). *Calidad de Servicios en Hoteles de Sol y Playa*. España : Editorial Síntesis.



ANEXO 2

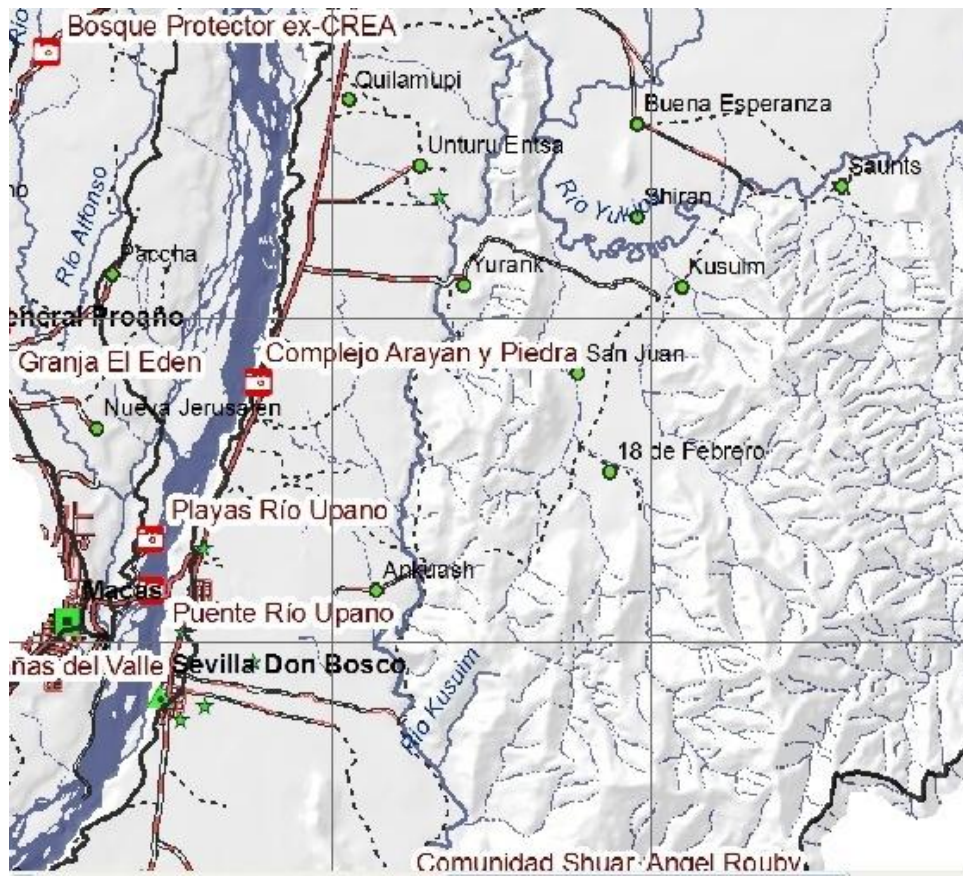


Figura 6.2

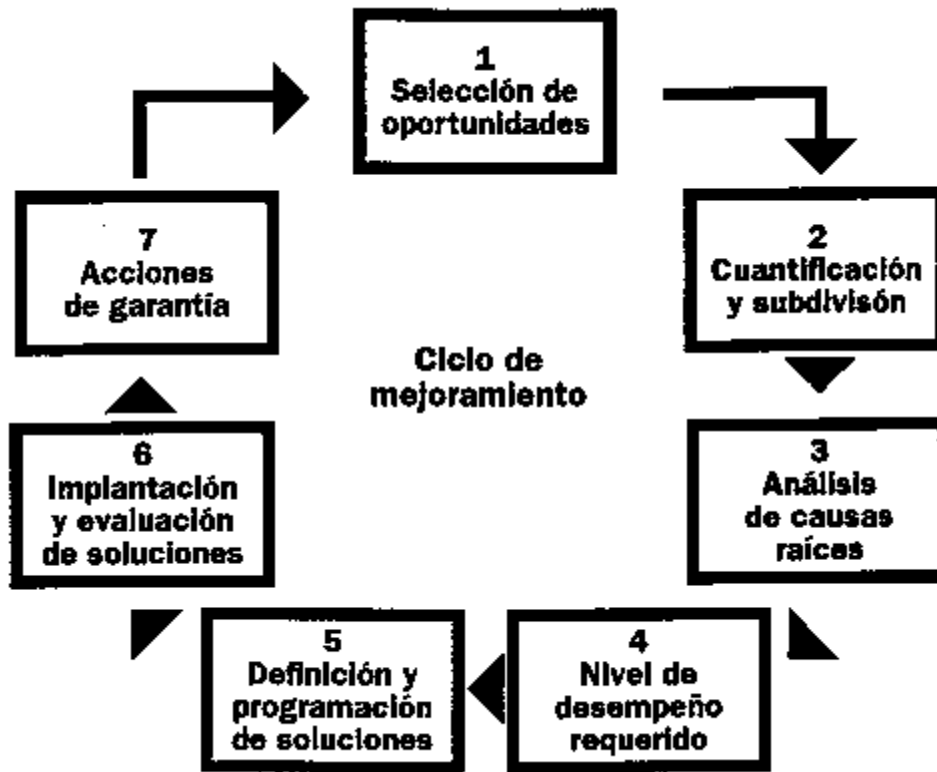


Figura 6.3

ANEXO 4



Figura 6.4



Figura 6.5





Figura 6.6



Figura 6.7