



FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

Tema:

“Reestructuración Funcional del Hotel María del Cisne como Empresa Familiar”

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO
EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

Autor:

Adriana Melissa Romero Coronel

Tutor:

María Laura Armijo

Samborondón, Junio del 2013

Dedicatoria

El presente proyecto de investigación se lo quiero dedicar en primer lugar a Dios ya que me siento muy bendecida por todas gracias que me da diariamente y por no permitir que decaiga en momentos de dificultad.

En segundo lugar se lo dedico a mis papás, quienes me han apoyado toda mi vida y a quienes les debo lo que soy hoy en día, también por ser un gran ejemplo para mí y mis hermanos.

Finalmente se lo dedico a todas las personas con quienes he compartido diferentes etapas de la vida, porque estoy segura se sienten orgullosos de mi y ocupan un lugar importante en mi corazón.

Agradecimiento

Deseo agradecer a todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la culminación de este proyecto así como de una gran etapa de mi vida profesional.

Le agradezco a mi papá, Galo Romero, por haberme brindado toda la información posible que necesite durante este proceso, también por ser apoyo fundamental estos seis años de carrera estudiantil.

A mi mamá, Martha Coronel, por ser la persona que siempre me impulsa a seguir adelante, gracias por sus consejos y su apoyo incondicional.

Quiero agradecer a mi tutora la Miss María Laura Armijo, por su guía en la elaboración de este trabajo de investigación. Gracias por sus conocimientos y recomendaciones que fueron de gran ayuda para la culminación del mismo.

Finalmente un agradecimiento especial a todo el cuerpo docente de la universidad, a todos los profesores que fueron parte de mi aprendizaje, gracias por compartir sus invaluable conocimientos y experiencias.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Índice de Cuadros	vii
Índice de Gráficos	vii
Introducción	1
CAPITULO I - EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.1.1 Problematización	2
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.1.3 Formulación del Problema	4
1.1.4 Sistematización del Problema	5
1.1.5 Determinación del Problema	5
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo General de la Investigación	5
1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación	5
1.3 Justificación	6
CAPITULO II - MARCO REFERENCIAL	8
2.1 Antecedentes	8
2.1.1 Historia del Hotel y Evolución del Negocio	8
2.2 Fundamentación: Situación Actual	10
2.2.1 Distribución de Habitaciones	10
2.2.2 Servicios Actuales	11
2.2.3 Funcionamiento y Procesos	11
2.2.4 Permisos de Funcionamiento	12
2.3 Análisis del Mercado	13
2.3.1 Mercado Nacional e Internacional	13
2.4 Análisis de la Competencia	15
CAPITULO III - MARCO TEORICO	21
3.1 De los Establecimientos Hoteleros	21
3.1.1 Definición	21
3.1.2 Categorías Hoteleras	21
3.2 Asociación Hotelera del Guayas AHOTEGU	25
3.2.1 Objetivos de la AHOTEGU	25
3.2.2 Beneficios del Hotel María del Cisne	26
3.3 Afiliación a la Cámara de Turismo del Guayas CAPTUR	28
CAPITULO IV-PROYECTO HOTEL MARÍA DEL CISNE- IMPLEMENTACION DE ÁREAS FUNCIONALES	29
4.1 Análisis del Micro y Macro Entorno	29
4.1.1 Análisis FODA del Hotel María del Cisne	29
4.1.1.1 Fortalezas	29

4.1.1.2	Oportunidades	30
4.1.1.3	Debilidades	32
4.1.1.4	Amenazas	33
4.1.2	Cinco Fuerzas de Porter	35
4.1.2.1	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	35
4.1.2.2	Rivalidad entre los Competidores	35
4.1.2.3	Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	36
4.1.2.4	Poder de Negociación de los Proveedores	36
4.1.2.5.	Poder de Negociación de los Compradores	37
4.1.3	Análisis PESTAL	37
4.1.3.1	Factores Políticos	38
4.1.3.2	Factores Económicos	38
4.1.3.3	Factores Sociales	39
4.1.3.4	Factores Tecnológicos	39
4.1.3.5	Factores Ambientales	40
4.1.3.6	Factores Legales	40
4.2	Nueva Propuesta del Hotel María del Cisne	41
4.2.1	Nombre y Logo	41
4.2.2	Creación de Identidad	42
4.2.2.1	Misión	43
4.2.2.2	Visión	43
4.2.2.3	Valores	43
4.2.2.4	Objetivos Generales y Específicos	43
4.3	Proceso de Socialización	44
4.3.1	Seminario de Inducción	45
4.3.2	Proceso de Orientación	45
4.4	Organigrama del Hotel María del Cisne	47
4.5	Departamentos Funcionales a implementarse	51
4.6	Tareas Básicas de una Gestión Hotelera	53
4.7	Implementación de Nuevos Servicios	54
4.8	Factor Diferenciador	57
4.9	Medios de Publicidad	57
4.10	Análisis Comparativo frente a la competencia	58
CAPITULO V - ANÁLISIS FINANCIERO		60
5.1	Inversión Inicial	60
5.1.1	Activo Fijo	60
5.1.2	Remodelación y Publicidad	61
5.1.3	Proceso de Remodelación	63
5.2	Financiamiento de la Inversión Inicial	63
5.3	Análisis de los Costos	64
5.3.1	Costos Fijos	64
5.3.2	Costos Variables	69
5.4	Precio de Venta de acuerdo al tipo de habitación	71
5.5	Análisis del Punto de Equilibrio	72
5.6	Justificación Porcentaje de ocupación mensual 40%	73

5.7	Estado de Resultados	75
CAPITULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		78
6.1	Conclusiones	78
6.2	Recomendaciones	79
Bibliografía		80
Anexos		81
Anexo 1 –	Reglamento General de Actividades Turísticas	81
Anexo 2 –	Análisis del Hotel “Sol de Oriente”	95
Anexo 3 –	Análisis del Hotel “Presidente Internacional”	99
Anexo 4 –	Página Web/Inicio	101
Anexo 5 –	Página Web/La Empresa	101
Anexo 6 –	Página Web/Servicios y Tarifas	102
Anexo 7 –	Página Web/Ubicación y Contacto	102
Anexo 8 –	Página Web/Centros Turísticos	103
Anexo 9 –	Página Web/Reservaciones	103
Anexo 10 –	Planos de las Remodelaciones	104
Anexo 11 –	Perspectiva de las Áreas a Remodelarse/Recep.	106
Anexo 12 –	Perspectiva de las Áreas a Remodelarse/Oficinas	108
Anexo 13 –	Estado de Resultados Proyectado	111
Anexo 14 –	Escenario Pesimista	112
Anexo 15 –	Escenario Optimista	113
Anexo 16 –	Cálculo de Beneficios Sociales	114
Anexo 17 –	Tabla de Depreciaciones	114
Anexo 18 –	Tabla de Amortización del Préstamo Bancario	115

ÌNDICE DE CUADROS

	Pág.
Tabla 1: Hoteles del Centro de Guayaquil	17
Tabla 2: Análisis: Hotel Ma. Del Cisne vs Competencia	19
Tabla 3: Hoteles Afiliados a AHOTEGU	27
Tabla 4: Análisis: Hotel Ma. Del Cisne vs Competencia	58
Tabla 5: Inversión Inicial	62
Tabla 6: Interés Anual y Pago de Capital de la Inversión	64
Tabla 7: Costos Fijos	65
Tabla 8: Sueldos y Salarios	66
Tabla 9: Costos Fijos Actuales	69
Tabla 10: Costos Variables	70
Tabla 11: Costos Variables Actuales	70
Tabla 12: Precio de Venta de acuerdo al tipo de Habitación	71
Tabla 13: Precio de Venta Actuales	71
Tabla 14: Cálculo del Punto de Equilibrio	72
Tabla 15: Clasificación de Habitaciones Actuales	74
Tabla 16: Ocupación de Habitaciones Mensual	75
Tabla 17: Porcentaje de Ocupación Anual en Proyecto	76

ÌNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Logo del Hotel María del Cisne	42
Gráfico 2: Organigrama del Hotel María del Cisne	50

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan un ochenta y cinco por ciento de las compañías que se consolidan hoy en día en nuestro país y aportan de manera significativa con el crecimiento económico del mismo.

El sector turístico y su industria de alojamiento se han ido desarrollando cada vez más con el pase del tiempo y han ido innovando en cuanto a sus funciones, procesos, infraestructura y en general el modelo del negocio.

Desde la década del setenta, el número de turistas y empresarios que visitan nuestra ciudad crece significativamente, es por esto que desde el inicio de este pronóstico, Don Julio Romero Pacheco fundador y propietario del Hotel María del Cisne tuvo una gran visión: La construcción de un Hotel con habitaciones modernas y funcionales en el centro de la ciudad de Guayaquil.

El Hotel María del Cisne es una empresa familiar la cual ha estado administrada la mayor parte del tiempo por su fundador y sus hijos. Tuvo sus inicios en el año 1987 y su principal objetivo fue desde entonces brindar con calidad y calidez el servicio de hospedaje a las personas que estuvieren alojadas en el establecimiento visitando nuestra ciudad por diversos motivos.

Corre el año 2013 y el Hotel María del Cisne sigue manteniendo su administración del negocio de la misma manera de hace veinte años. Uno de los principales problemas de la empresa familiar es la falta de interés en el proceso de profesionalizarla, de manera tal que se establezca un protocolo familiar que delimite funciones y procesos. Lamentablemente esta situación es la que se vive en el Hotel María del Cisne. No se tienen bien definidas las áreas o departamentos funcionales que una empresa de alojamiento turístico debería de tener, hecho que da lugar a que el Hotel genere cada vez menos utilidad y se vea afectado por los grandes hoteles competitivos que existe en la industria.

El objetivo principal de este proyecto de investigación es identificar cuáles son las áreas funcionales que se deben implementar en el Hotel María del Cisne para que se pueda diseñar un modelo de negocios el cual este bien delimitado en funciones y procesos. De esta manera se analizarán las estrategias necesarias que ayuden a dar una mayor rentabilidad al negocio.

CAPITULO I - EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1 Problematicación

El proceso de profesionalizar la empresa familiar es uno de los problemas más comunes que enfrentan las empresas familiares y uno de los más difíciles de desafiar ya que involucra transformar la mentalidad y costumbre de como se ha venido manejando el negocio principalmente desde la perspectiva del funcionamiento por parte del fundador.

El Hotel María del Cisne es una empresa familiar la cual enfrenta este tipo de problema. Su administración es muy reducida, empírica, superficial e inestable. Ha estado bajo su cargo el propietario del Hotel, sus hijos y ha sido alquilada en dos ocasiones.

A pesar de sus veinticinco años de funcionamiento, brindando el servicio de hospedaje en la ciudad de Guayaquil, el Hotel María del Cisne, no ha experimentado cambios significativos de acuerdo a la evolución que va teniendo el mundo empresarial. Por ser empresa familiar se cree que no es necesario que se establezca un protocolo, políticas rígidas, reglas y procedimientos en base a una cultura organizacional formal, y es ahí cuando la empresa se halla en un estancamiento estratégico ya que no se permite que haya un desarrollo que dé lugar a una empresa más profesional.

El modelo del negocio es manejado de manera “doméstica”. El Hotel se inicio sin bases técnicas administrativas y nunca se ha llevado a la práctica el concepto de “funciones empresariales” o áreas funcionales que toda mediana o grande empresa debe tener. Considerando que ésta es una empresa familiar en la industria Hotelera, las áreas funcionales que estarían dentro de su concepto serían: Gerencia General, área Comercial, área de Marketing, departamento de Recursos Humanos, departamento Financiero o Contable, departamento de Mantenimiento, área de Eventos.

Lamentablemente estas áreas no fueron implementadas desde sus inicios, por la oposición de su propietario, el cual modificó el diseño original elaborado por el arquitecto, porque le restaba espacio para construir más habitaciones y también por la falta de conocimiento y experiencia en la administración de empresas de alojamiento turístico.

Ahora es cuando pesa esta mala decisión de aquel entonces puesto que los actuales y muy modernos hoteles de primera o de gran excelencia como los de cinco estrellas, tienen perfectamente identificado cuan valiosa es la participación de todas y cada una de las áreas que permiten

a este tipo de establecimiento dar un mayor y mejor servicio a sus clientes.

El problema central que afronta el Hotel María del Cisne sustenta que la inadecuada organización funcional que actualmente tiene la empresa, está ocasionando un estancamiento en el crecimiento del negocio. La manera como se ha venido administrando el Hotel no ha sido la correcta, no solo hay un desconocimiento sobre las estrategias a implementarse, sino que también hay una resistencia al cambio e innovación, por el alto costo que representaría modernizarlo, es decir, invertir en nuevos y costosos equipos, mobiliario, personal calificado, tecnología, etc. Todo esto conlleva a un riesgo, sin embargo, si el objetivo es incrementar la productividad del negocio, cambiar su rumbo, hacerlo más competitivo, es necesario asumirlo. Por ser una empresa familiar, el funcionamiento del negocio se ha ligado mucho a la costumbre en cuanto a su manejo dejando como consecuencia una falta de visión de crecimiento del mismo.

Una de las principales causas de este problema es el desconocimiento de funciones. Su administración se encierra en un todo, donde el administrador es quien dirige los procesos y único tomador de decisiones, de esta manera hay muy poca delegación de actividades. El personal contratado no se encuentra capacitado ni tampoco son del perfil requerido para los puestos de trabajo. Estas variables dan lugar a un empleado descontento que no se siente motivado a realizar sus labores diarias y como resultado la calidad de atención que brindan al huésped es muy baja.

La ineficiencia en el uso de los recursos del Hotel está originando un alejamiento de potenciales clientes, un alto costo por mantenimiento, y también pagos injustificados al Ministerio y Cámara de Turismo por espacios que no le dan rentabilidad al Hotel. Habitaciones, Cafetería, Salón de eventos, etc., son espacios complementarios de la atención que debe dar el Hotel al Turista pero que no cumplen con su verdadera función, ya que no hay personal responsable para dar el servicio respectivo.

De este problema surgen muchas consecuencias negativas para la empresa pero principalmente la empresa no es competitiva en el mercado (la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil) por lo que no da un servicio de calidad a sus clientes, lo que debería ser el objetivo principal de toda empresa.

Ser competitivos empresarialmente hoy en día es un requisito para sobrevivir en el mundo empresarial. El Hotel tiene la misma línea de negocios desde hace mucho tiempo y sus propietarios no han desarrollado ningún proyecto en el que decidan encaminar el negocio de acuerdo al mercado hoy en día. El Hotel tiene estándares de calidad por debajo de sus directos competidores y eso da lugar a que no se

establezcan los mismos precios en relación a los demás Hoteles que se encuentran paralelos a su ubicación. El Hotel no se encuentra en capacidad de establecer altos precios a los clientes ya que el servicio que ofrece no lo recompensaría. Esto da lugar a que la empresa pierda su cartera de clientes y los que un día fueron sus potenciales, no lo serían más debido a la captación de ellos por parte de otros Hoteles modernizados. Brindar un servicio de hospedaje de calidad y sobretodo que esa experiencia perdure en la mente del turista, dará lugar a una nueva visita pero principalmente la recomendación a nuevos clientes.

El tamaño de las empresas familiares depende de la generación la cual este representando en ese momento del ciclo de vida de la empresa. Generalmente durante la primera generación la empresa sería de menor tamaño y administrada por el fundador. En la segunda generación intervendrían ya los hijos del fundador y la empresa ya sería un poco más profesional con un protocolo familiar delegando diferente funciones entre sus miembros. Durante la tercera generación es una empresa totalmente profesionalizada y de mayor tamaño.

El Hotel María del Cisne es una empresa que hoy en día atraviesa por su tercera generación y sin embargo no experimenta cambios reveladores que le den un nuevo giro al negocio por lo que se revela un estancamiento total en la primera generación.

1.1.2 Delimitación del Problema

ESPACIO: Hotel María del Cisne, ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil, país Ecuador.

TIEMPO: Desde 1987 hasta la actualidad. Aproximadamente veinticinco años.

UNIVERSO: Turistas y empresarios que utilicen el servicio de alojamiento del Hotel María del Cisne, fundador e hijos propietarios de la empresa, colaboradores, proveedores y demás personas que son partes interesadas en el negocio.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cuáles son las áreas funcionales que deben implementarse en el Hotel María del Cisne para que haya una mejor organización y correcta administración?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Cómo debe ser el diseño de una nueva infraestructura que incluya espacios físicos para las áreas funcionales del Hotel?

¿Cuáles son las principales funciones que se debe administrar?

¿Cuáles son los servicios que se deben implementar para captar nueva cartera de clientes?

¿Qué tipo de estrategias deben utilizarse para reconstruir la imagen del Hotel y así atraer a más huéspedes?

¿Cómo debe estructurarse el organigrama organizacional del Hotel?

¿Cuáles serían los principales medios publicitarios que se implementarían en un principio para dar a conocer el Hotel tanto local como internacionalmente?

1.1.5 Determinación del Tema

Diseño de una reestructuración funcional para el Hotel María del Cisne como empresa familiar.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General de la Investigación

Diseñar un modelo de negocio que incluya todas las áreas funcionales que debe tener una empresa familiar en la industria hotelera (Hotel María del Cisne).

1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación

1. Analizar la situación actual del Hotel en relación a sus procesos, funciones, servicios y división del trabajo.
2. Desarrollar Estrategias Empresariales que ayuden a diseñar un plan de negocios que maximice las utilidades de la empresa.
3. Realizar un presupuesto proyectando la inversión a realizar y el tiempo destinado para que el Hotel empiece a tener mayor rentabilidad.

1.3. Justificación

Actualmente muchas empresas familiares del medio ya se han profesionalizado. En el Ecuador, el 90% de las empresas se han iniciado como familiares y luego crecen profesionalmente generando empleo a cientos de personas.

Es importante investigar sobre el tema propuesto y principalmente analizar, desarrollar y plantear una solución al problema de la falta de profesionalización en las empresas familiares. Este proyecto se desarrollará dentro de la industria hotelera específicamente en el ambiente que rodea al Hotel María del Cisne y se ayudaría a establecer los departamentos funcionales de una empresa que brinda el servicio de alojamiento turístico.

La profesionalización de una empresa encierra muchos aspectos pero del cual se hará referencia es de la existencia de una estructura organizacional que responda de una manera adecuada a las necesidades que tiene el negocio.

Analizar la situación actual del Hotel, nos brindaría mucha información acerca de cómo se administra hoy en día dicha entidad, nos daría a conocer el FODA de la organización, las falencias que existen, la falta de determinados procesos y se lograría identificar soluciones principalmente al problema central el cual no permite que el Hotel progrese empresarialmente.

Cada una de las funciones empresariales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las actividades cotidianas de una empresa, y sin ellas no habría un orden en el desarrollo de tareas que encaminen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Son vitales para que haya una coordinación e integración entre todos sus departamentos así como del personal que estaría a cargo de las diferentes funciones. Los modelos de gestión en una empresa son la base y el canal que guía a los objetivos que persigue la compañía así como su misión y visión.

Con un diagnóstico definido, es necesario desarrollar lineamientos estratégicos que permitan identificar las funciones principales que se deben implementar en el Hotel: los servicios que se deben de ofrecer, el personal calificado para ocupar los diferentes puestos de trabajo, calidad del servicio, apropiada infraestructura, etc. y cómo se va a lograrlo. Crear una nueva perspectiva del negocio es la idea del proyecto. Edificar internamente la empresa e ir implementando las bases necesarias para una administración eficaz es lo que se desea lograr mediante la reestructuración.

Este proyecto se llevaría a cabo con la ayuda y aprobación del propietario del Hotel, quien nos daría acceso a información así como a la apertura para la implementación del proyecto mencionado. La inversión de capital también es muy importante ya que será necesaria para realizar cambios pero sobre todo para adquirir nuevos equipos electrónicos, capital humano, muebles de oficina, etc.

Mediante el análisis y los resultados, se determinará la factibilidad de ejecución del proyecto y el tiempo e inversión pero sobretodo será una guía de conocimiento para las personas involucradas en el negocio. Se tendría una idea más clara de lo que se desea lograr, levantar esa imagen del Hotel que ha venido decaendo con el tiempo y que necesita una urgente reestructuración para generar mucha más utilidad de la que se ha venido experimentando en los últimos años.

Este proyecto es una oportunidad de crecimiento del Hotel, la familia involucrada incrementaría su patrimonio y aprovecharía de mejor manera el negocio. Además con la consolidación de la empresa se generarían plazas de trabajo a la comunidad de la ciudad de Guayaquil y se estaría dando un servicio de calidad a los huéspedes o turistas que visiten nuestra ciudad.

CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

2.1.1 Historia del Hotel y Evolución del Negocio

En el año 1977 se decide comprar un gran terreno ubicado en las calles Chimborazo y Chiriboga a la familia Mármod, allí funcionaba una estación de llegada de buses interprovinciales llamada Cooperativa “Ecuatoriano Pullman”, la misma que llevaba y traía pasajeros entre las ciudades de Guayaquil y Machala. Desde ese momento el fundador del Hotel, ya había visualizado la Construcción de un Hotel con habitaciones modernas y funcionales. Fue entonces cuando contrató profesionales del medio y empresas que pudieron hacerle estudio del suelo, luego de lo cual con planos y permisos aprobados por todas las instituciones relacionadas con la construcción, empezó a materializarse ese gran ideal.

El Hotel empezó a construirse en el año 1981. La construcción del Hotel María del Cisne fue muy lenta y larga, ya que se tuvo que hacer trabajos muy profundos debido a lo fangoso del terreno y al proyectar un número considerable de pisos había que realizar fundiciones especiales antisísmicas. Se estuvo trabajando durante dos años hasta cierto nivel, luego de lo cual se tuvo que paralizar la obra por falta de presupuesto. Finalmente después de tres años más se consiguieron los fondos con la ayuda de instituciones bancarias y se retomó la construcción, hasta la terminación de toda su estructura.

Se había logrado terminar sus nueve pisos pero faltaba la parte interna del edificio que es la llamada “obra muerta”.

Luego de cierto tiempo, se consiguió terminar el Hotel en toda su estructura interna pero solo en sus tres primeros pisos: planta baja, primer piso y segundo piso alto.

Durante sus inicios y bajo la administración de uno de los hijos del fundador, el Hotel empezó a tener vida pero, no contaba con todos los servicios básicos y complementarios de un Hotel, por lo que se empezaba a tener otra preocupación mayor, hacerlo funcional y competitivo. El Hotel en su principio no disponía de un área para dar servicio de cafetería y restaurante porque faltaba personal y equipos.

Como eran dos pisos, tampoco se disponía de al menos un ascensor. Se empezaron a brindar el servicio en habitaciones simples, dobles, triples y matrimoniales. En cuanto al personal, se contrató a dos recepcionistas, dos camareros para mantenimiento y un guardia de seguridad. Desde sus inicios, el Hotel no se automatizó, sino que a través de libros y hojas, se receptaba los datos de los pasajeros que iban llegando. Para ese entonces se podía justificar todavía ese procedimiento

puesto que el Hotel aún se manejaba con pocas habitaciones y no había un desarrollo tecnológico de la época.

Después de un año de servicio al público, ingresó a la administración del Hotel otro de sus hijos quien mantuvo la administración durante 11 años, desde 1989 hasta el año 2000 y con el cual logró avanzar considerablemente en la modernización del mismo, lográndose el funcionamiento de la Cafetería – Restaurante, la terminación del tercer piso, instalación y montaje de uno de los ascensores, el pago de la deuda bancaria y sobre todo la estabilidad del negocio como tal, es decir, confianza en el mercado turístico, tanto nacional como internacional; así por ejemplo, se hizo contacto con empresas particulares para que su personal se alojara durante su permanencia en la ciudad, también personal con dependencia del gobierno.

Se hizo contacto con agencias de promoción turística tanto de Colombia como de Perú y muchas personas extranjeras quienes sabían y conocían de un Hotel en el centro de la ciudad muy cómodo, funcional y económico.

La industria Hotelera era aún pequeña en ese entonces, Hoteles como el Continental, Gran Hotel Guayaquil, Hotel Rizzo, Hotel Plaza, Hotel Sol de Oriente, Hotel Doral, Hotel Palace, eran los principales hoteles de la ciudad.

Con el incremento del tercer piso mejoró la administración y aumentó el número de colaboradores trabajando horarios de tres turnos claramente definidos que les permitían a los colaboradores trabajar en forma rotativa con sus respectivos días libres.

Sin embargo entraba la década del 90 y la tecnología y la industria hotelera había mejorado ostensiblemente, lo que daba lugar a entregar un servicio con grado de excelencia. Cada vez el cliente era más exigente, sabía exactamente lo que quería y optaba por la compañía que se lo pudiera ofrecer. El Hotel no siguió a la par con el desarrollo tecnológico y se estancó en los procedimientos tanto internos como externos. Tampoco se preocupó por conocer y entender a sus clientes para que de esta manera pueda definir el servicio apropiado acorde con sus necesidades.

A inicios del año 2000 sus administradores se empezaron a preocupar por la competitividad y alta modernización de los otros establecimientos de alojamiento y se sugirió invertir mucho más en el Hotel, para entonces ya se había producido la dolarización en el Ecuador.

El Hotel empezó a perder cartera de clientes, por lo que le sugirió inyectar capital al Hotel para mejorar la calidad de servicio a sus clientes. La respuesta del fundador fue negativa ya que la nueva divisa, el Dólar, aún no lograba estabilizarse, por lo que temía quedar mucho más endeudado que antes.

El avance de la tecnología había permitido a los otros establecimientos aumentar sus servicios entre otros el internet, centrales telefónicas, ascensores más modernos, equipos de oficina, etc.

2.2 Fundamentación: Situación Actual

2.2.1 Distribución de Habitaciones

La Situación actual del Hotel María del Cisne no ha cambiado de manera significativa con relación a como se ha venido administrando esta empresa desde hace ya veinticinco años. Sin embargo si se han realizado mejoras en la estructura física, remodelaciones en pisos, habitaciones y demás áreas complementarias.

El Hotel cuenta con 89 habitaciones las cuales se dividen en simples, dobles, triples, matrimoniales y cuádruples y se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Primer Piso:

4 habitaciones sencillas
7 habitaciones dobles
4 habitaciones matrimoniales
3 habitaciones triples

Segundo Piso:

4 habitaciones sencillas
7 habitaciones dobles
4 habitaciones matrimoniales
3 habitaciones triples

Tercer Piso:

4 habitaciones sencillas
6 habitaciones dobles
3 habitaciones matrimoniales
4 habitaciones triples
1 habitación cuádruple

Cuarto Piso:

4 habitaciones sencillas
6 habitaciones dobles
3 habitaciones matrimoniales
4 habitaciones triples
1 habitaciones cuádruple

Quinto Piso:

3 habitaciones sencillas
6 habitaciones dobles
3 habitaciones matrimoniales

4 habitaciones triples
1 habitaciones cuádruple

Se encuentra terminado en sus nueve pisos, perteneciendo el primero a la recepción; el mezanine a la cafetería; del tercero al séptimo son habitaciones distribuidas aleatoriamente cuyas características fueron mencionadas anteriormente, el octavo piso corresponde al salón de eventos y el noveno piso corresponde a un pent-house el cual actualmente no se encuentra habilitado.

2.2.2 Servicios Actuales

Las habitaciones cuentan con el servicio de televisión pagada y aire acondicionado y dependiendo del tipo de habitación que desee el huésped, estas habitaciones le son asignadas.

El servicio que ofrece el Hotel es únicamente el de hospedaje ya que hasta ahora no se han implementado nuevos servicios que hoy en día son básicos en un establecimiento de este tipo como Internet, áreas recreativas, lavandería, salas de conferencias, etc.

Lo que sí se ha realizado es la implementación de nuevos aires acondicionados y nuevos televisores. También se han habilitado sistemas de alarma contra incendio modernos.

2.2.3 Funcionamiento y Procesos

Actualmente el Hotel está siendo administrado por el Sr. Julio Romero Pacheco y su hijo Galo Romero Romoleroux. El Sr. Julio es quien toma las decisiones de la empresa como fundador del negocio y su hijo le ayuda en la dirección y supervisión del personal así como en la administración del Hotel.

El personal ha venido rotando pero siempre manteniendo las mismas funciones. Hay tres turnos de los recepcionistas. El primer turno comprende de ocho de la mañana a tres de la tarde; el segundo turno de tres de la tarde a diez y media de la noche y el último de diez y media de la noche a ocho de la mañana.

Los recepcionistas son los que se encargan de recibir al huésped, atender llamadas, darle información del tipo de habitaciones que se ofrece con sus respectivos precios, abrir y cerrar las reservaciones, direccionar al huésped a la habitación que hubiere seleccionado para su estadía, receptar las llaves de las habitaciones cuando el huésped sale del establecimiento y registrar los pagos respectivos. Cuando acaba su

turno, da cuenta de su inventario de caja al turno siguiente y también al gerente administrativo.

Los botones camareros trabajan en turno de doce horas: de ocho de la mañana a ocho de la noche y son cuatro los que están contratados al momento. Ellos se encargan de llevar las maletas de los huéspedes a las habitaciones, dar mantenimiento a cada habitación y verificar diariamente que se encuentren en perfecto estado y también están a cargo de coordinar el servicio de cada habitación con el área de lavandería la misma que es usada únicamente para uso interno del Hotel.

El sistema de **contabilidad** que lleva el Hotel se maneja a través de un contador externo que presta sus honorarios profesionales a la empresa, él acude los primeros días de cada mes para revisar los respectivos gastos e ingresos que se van registrando durante la vigencia. Este profesional, ayuda también a hacer las respectivas declaraciones pertenecientes al SRI y a llenar los formularios necesarios para que la empresa continúe funcionando sin ningún inconveniente de tributación.

También coordina con el IEES, los pagos por afiliaciones de los colaboradores.

El rol del **Gerente operativo**, en este caso el Ing. Galo Romero, hijo del fundador es el de supervisar, controlar y dirigir el establecimiento. Se establecía un control de ingreso de los pasajeros a través de los libros, controlaba el flujo de caja, respecto a los proveedores, se coordinaba la entrega de los pedidos respectivos y su pago correspondiente después de un plazo concedido por el mismo, se ordenaba el mantenimiento del edificio y los primeros meses del año se coordinaba la renovación de los permisos legales para el funcionamiento del Hotel.

Cuando se trata de inversiones para mejoras por realizar en el Hotel, El gerente General coordina con el Gerente de operaciones las respectivas decisiones que se tomarían para llevar a cabo cualquiera de estos proyectos.

2.2.4 PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

Todas las empresas privadas están en la obligación de cumplir con documentos emitidos por diversas instituciones para su funcionamiento en forma legal. El Hotel María del Cisne como empresa hotelera y de turismo tiene la obligación de cumplir con dichos requisitos. El primer permiso y base fundamental para poder obtener el resto es el que otorga el cuerpo de bomberos de la ciudad de Guayaquil, para el mismo se deben de cumplir con ciertos requisitos y sugerencias que la misma institución a través de un oficio envía al establecimiento para que estos sean implementados en la empresa. Luego de reunir todos los datos, y

de pagar una tasa a través del cual se obtiene una solicitud, se la llena y se la entrega en una de las ventanillas de la oficina del cuerpo de bomberos ubicada en las calles Escobedo y Francisco de P Icaza, en un lapso de tres a cuatro semanas, el inspector asignado acude a la empresa y revisa todas las áreas para determinar si se han cumplido con las exigencias o requisitos que entregó en el oficio anteriormente descrito. Habiendo cumplido la empresa con todo lo exigido y constatado por el inspector, se da paso entonces a la cancelación del permiso que le permitirá funcionar legalmente por un año y también poder obtener el resto de permisos con las otras dependencias públicas.

Con el Municipio de Guayaquil, se deben obtener la tasa de control y habilitación de establecimientos comerciales (Permiso de Funcionamiento); patente comercial, la tasa de 1.5 por mil y la tasa de turismo.

Con la intendencia de Policía también se paga un valor por la tasa de turismo, la dirección provincial de salud también exige un permiso el cual para ser emitido tiene como requisito que todos los colaboradores hayan obtenido su respectivo certificado de salud en los diferentes centros de la dirección provincial de salud del Guayas. Finalmente y no por ser menos importante se debe de pagar una tasa o permiso a la Cámara de Turismo (CAPTUR).

2.3 ANALISIS DEL MERCADO

2.3.1 Mercado Nacional e Internacional

Paralela a la construcción del Hotel María del Cisne se realizó un análisis de mercado para determinar a qué tipo de personas se debía dirigir el negocio. Una vez que se analizaron las distintas variables, se sacó como conclusión que las personas que acudían a esa zona en su mayoría eran comerciantes. Estas personas cuya ocupación laboral era el comercio provenían de las distintas regiones del Ecuador así como de Países vecinos de Latinoamérica. El motivo principal de su visita era trasladarse con su mercadería hacia esta zona denominada como “Bahía” de la ciudad de Guayaquil, donde la compra y venta de artículos al por mayor y menor es muy concurrida.

Ante este escenario, los servicios que se prestaría estarían destinados a las personas de nivel medio porque también en un porcentaje menor existía la presencia de profesionales que venían desde otras ciudades del país a realizar sus actividades privadas y públicas.

A fines de la década del 80 inicios del 90 hasta sus finales, al hotel acudieron personas de un nivel superior de educación a realizar trabajos de investigaciones en el país, de turismo, y también de trabajo.

Profesionales en el área pública acudían con regularidad al Hotel. La universidad de Guayaquil realizaba las jornadas culturales Bolivarianas con sede en la Casona universitaria. A este evento eran invitadas delegaciones de Venezuela, Colombia, Chile, Ecuador, Perú y Bolivia y estas épocas fueron las más fructíferas para el Hotel ya que faltaba espacio para alojar a las personas que venían por estas festividades. De a poco a poco se fue modificando el concepto inicial del mercado meta al cual se había dirigido inicialmente el negocio.

Iniciado el siglo XXI y con un nuevo sistema monetario y económico, la actividad turística en el Hotel decayó debido a la inestabilidad de la moneda y el capital fue cada vez más escaso. Sin embargo aun había presencia de las personas que venían a realizar actividades comerciales en la ciudad.

Para el año 2009 en adelante empezaron a hospedarse comerciantes de países como China, Perú, Colombia y Cuba debido a la apertura que dio el Presidente de la República, Rafael Correa, al comercio internacional.

Los comerciantes cubanos venían a comprar y llevaban mercadería para comercializar en su país de origen. Los comerciantes Colombianos traían su mercadería principalmente celulares y los comercializaban en distintas partes del centro de la ciudad. El Comerciante peruano traía ropa y zapatos en grandes cantidades para vender y proveer a los locales de la Bahía. La presencia del mercado local también se hacía notar y es así como algunos comerciantes de las distintas regiones del Ecuador llegaban al Hotel a hospedarse con el fin de realizar negocios comerciales durante su estadía en la ciudad.

A raíz del mejoramiento en el mantenimiento que se le realizó al Hotel, empezaron a hospedarse delegaciones estudiantiles de deportistas, los cuales comprendían edades entre 17 y 30 años de edad.

Si bien es cierto se captó mas huéspedes y se mejoró un poco la cartera de clientes debido al profundo mantenimiento que se realizó, sin embargo no se ha logrado dar aquella modernización que atraiga a clientes que vengan por uno de los principales motivos de la existencia de los Hoteles como es el turismo.

Se espera que con una reestructuración de las funciones y procesos internos junto con un cambio externo sobre las instalaciones, se logre adecuar el Hotel de tal manera que sea atractivo para los turistas, familias extranjeras, empresarios de importantes firmas y demás viajeros que visiten la ciudad.

2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para analizar a la competencia se consideró a los Hoteles que se encuentran en un perímetro de alrededor quince cuadras al Hotel María del Cisne, en todas sus categorías.

Los resultados fueron veintiséis Hoteles ubicados en el centro de la ciudad y dentro del perímetro antes mencionado. Sus categorías varían, encontrándose desde Hoteles Lujosos hasta de cuarta Categoría. Los Hoteles Lujosos y de Primera categoría son los que ofrecen mayor variedad de servicios al huésped, como el desayuno buffet incluido, wifi, piscina, jacuzzi, sauna, Business Center, gimnasio, parqueo, etc., mientras que los hoteles de menor categoría ofrecen un servicio más limitado y en algunos casos solo incluye el arriendo de habitación. Este análisis de los servicios adicionales complementarios asume que el servicio de arriendo de habitación incluye televisión pagada, aire acondicionado y agua caliente.

Así mismo los precios van a depender de qué tan bien esté acomodado el Hotel, tanto en habitaciones, ubicación, servicios, categoría y seguridad.

Los precios de los Hoteles lujosos varían entre \$98.00 hasta \$134.00 la noche en habitación sencilla. Mientras que los precios de los Hoteles de primera categoría varían entre \$37.00 hasta \$104.00 el mismo tipo de habitación. Dentro de la segunda categoría se encontró Hoteles desde \$15.00 hasta \$46.00, y en tercera y cuarta categoría Hoteles desde \$14.00 hasta \$45.00.

También se incluyó en la recopilación de datos el tiempo que tienen en el mercado, siendo así el más reciente el Hotel City Plaza con tres años y el más antiguo el Hotel Doral con ochenta años.

Algunos Hoteles cuentan con guardianía privada las 24 horas, otros, medio tiempo, otros solo en horario nocturno y algunos no poseen servicio de seguridad privada.

Al realizar el análisis con los Hoteles de Cuarta Categoría se encontró diez Hoteles categorizados con esta numeración, incluyendo al Hotel María del Cisne. El arriendo de sus habitaciones, en algunos casos los realizan a partir desde un periodo de tiempo hasta el arriendo de un día para el otro. Sus precios varían, la habitación simple oscila entre \$14.00 y \$25.00, dependiendo del Hotel.

Los servicios adicionales complementarios son bastante limitados ya que la mayoría únicamente ofrece Internet y en casos puntuales, parqueo y el transfer del aeropuerto.

La cantidad de habitaciones que poseen estos Hoteles están entre 22 y 112 habitaciones que actualmente ofrece el Hotel Eloy Alfaro y Berlín respectivamente.

Los años de trayectoria también se distinguen siendo el más antiguo el Hotel María del Cisne con 25 años y el más actual el Hotel México con cinco años.

Ocho de los Diez Hoteles no poseen guardianía privada siendo el Hotel Diamante y Queens los que sí tienen guardia de seguridad.

A continuación se detalla los Hoteles del centro dentro del perímetro analizado con su respectivo nombre, dirección, categoría, número de habitaciones, tipos de habitaciones, precios, servicios, tiempo en el mercado y si posee seguridad privada:

Tabla 1: Hoteles del Centro de Guayaquil

Nombre	Dirección	Categoría	No. Habitaciones	Simple	doble	Triple	Matrimonial	Cuádruple	Quíntuple	Servicios	Tiempo en el Mercado (Años)	Seguridad Privada
HAMPTON INN BOULEVARD HOTEL & CASINO	9 DE OCTUBRE 432 Y BAQUERIZO MORENO	LUJO	95	\$ 158.60	\$ 170.80		\$ 164.70			Desayuno, Transfer, Gimnasio, Jacuzzi, Sauna y Spa	13	si
UNIPARK	CLEMENTE BALLEEN 406 Y CHILE	LUJO	139	\$ 134.20	\$ 146.40		\$ 170.80	\$ 219.60		Desayuno, Wifi, B.C., Transfer, Gimnasio, Jacuzzi, Sauna	30	no
CONTINENTAL	CHILE 510 Y 10 DE AGOSTO	LUJO	89	\$ 98.00	\$ 98.00		\$ 122.00			Desayuno, Wifi, Parqueo	30	si
GRAND HOTEL GUAYAQUIL	BOYACA 1506 Y CLEMENTE BALLEEN	LUJO	170	\$ 97.50	\$ 110.82	\$ 124.14	\$ 110.82	\$ 125.26		Desayuno, Wifi, Piscina, Sauna Vapor, Gimnasio.	35	si
PALACE	CHILE 214 Y LUQUE	PRIMERA	76	\$ 103.70	\$ 103.70	\$ 128.10	\$ 103.70			Desayuno, Wifi, Gimnasio	54	no
HOTEL CITY PLAZA	BOYACA 922 Y VICTOR MANUEL RENDON	PRIMERA	42	\$ 103.70	\$ 115.90	\$ 128.10	\$ 115.90			Desayuno, Wifi, B.C, Parqueo	3	si
SOL DE ORIENTE	AGUIRRE 603 Y ESCOBEDO	PRIMERA	56	\$ 84.17	\$ 89.06	\$ 95.00	\$ 89.06	\$ 101.26	\$ 109.79	Desayuno, Parqueo, Sauna, Jacuzzi, Vapor, B.C, Wifi.	28	si
DORAL	CHILE 402 Y AGUIRRE	PRIMERA	59	\$ 50.00	\$ 60.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 80.00		Desayuno, Wifi	80	no
PLAZA	CHILE 414 Y CLEMENTE BALLEEN	PRIMERA	48	\$ 45.00	\$ 55.00	\$ 70.00	\$ 55.00	\$ 80.00		Desayuno, Wifi, Business Center	15	si
SOL DE ORO	LORENZO DE GARAYCOA 1243 Y CLEMENTE BALLEEN	PRIMERA	30	\$ 36.60	\$ 42.70	\$ 48.80	\$ 42.70	\$ 56.73	\$ 71.37	Desayuno, Parqueo, Wifi, B.C.	12	si
MALECÓN INN	SUCRE 203 Y PICHINCHA	SEGUNDA	35	\$ 46.20	\$ 60.50	\$ 90.75	\$ 60.50	\$ 75.00	\$ 105.00	Desayuno, Wifi, Gimnasio, Parqueo	12	si
RIZZO	CLEMENTE BALLEEN 319 Y CHILE	SEGUNDA	53	\$ 40.00	\$ 44.00	\$ 62.00	\$ 44.00	\$ 73.00		Desayuno, Wifi,	20	no
ORQUIDEA INTERNACIONAL	AV. OLMEDO 309 E/ CHILE Y CHIMBORAZO	SEGUNDA	56	\$ 35.00	\$ 40.00	\$ 55.00	\$ 38.00	\$ 75.00		Desayuno, Wifi, Parqueo, B.C.	25	no

FUENTE: Subsecretaría de Turismo del Guayas

LA TORRE	CHILE 333 Y LUQUE EDIFICIO TORRE AZUL PISO 13, 14, 15	SEGUNDA	46	\$ 32.00	\$ 38.00	\$ 54.00	\$ 38.00	\$ 72.00	\$ 90.00	Desayuno, Wifi	13	no
INDIRA	GARCIA AVILES 101 Y P.ICAZA	SEGUNDA	71	\$ 22.00	\$ 26.00	\$ 39.00	\$ 22.00		\$ 54.90	Wifi en recepción	10	no
PLAZA ST RAFAEL	CHILE 414 Y CLEMENTE BALLEN	TERCERA	48	\$ 45.00	\$ 55.00	\$ 70.00	\$ 55.00	\$ 80.00		Wifi, Desayuno	50	si
HOTEL - CAFETERIA 9 DE OCTUBRE	AV. 9 DE OCTUBRE #736 Y GARCIA AVILES	TERCERA	212	\$ 22.40	\$ 22.40	\$ 26.10	\$ 22.40			Cafetería	5	si
MEXICO	FRANCO DAVILA 117 Y CACIQUE ALVAREZ	CUARTA	31	\$ 25.00	\$ 30.00	\$ 35.00	\$ 25.00			Wifi	5	no
EL DIAMANTE	CHIMBORAZO # 1307 Y HUANCAVILCA	CUARTA	30	\$ 17.00	\$ 21.00	\$ 31.00	\$ 17.00			Internet	10	si
RIO	VICTOR MANUEL RENDON 713 Y BOYACA	CUARTA	72	\$ 16.00	\$ 16.00		\$ 16.00			N/A	10	no
EL CISNE	VICTOR MANUEL RENDON 3753 ENTRE BOYACA Y GARCIA AVILES	CUARTA	38	\$ 16.00	\$ 20.00	\$ 35.00	\$ 16.00			N/A	7	no
QUEEN' S	GOMEZ RENDON 602 ENTRE RUMICHACA Y NOGUCHI	CUARTA	31	\$ 15.00	\$ 25.50		\$ 15.00			Parqueo	15	si
SAVOY	BOYACA 923 Y VICTOR MANUEL RENDON	CUARTA	30	\$ 15.00	\$ 20.00	\$ 30.00	\$ 15.00			Wifi	15	no
ANDES INN	LORENZO DE GARAYCOA 1233 Y CLEMENTE BALLEN	CUARTA	36	\$ 15.00	\$ 20.00	\$ 30.00	\$ 15.00			Wifi, Cafetería	12	no
BERLIN	RUMICHACA 1503 Y SUCRE	CUARTA	112	\$ 15.00	\$ 25.00	\$ 30.00	\$ 15.00			Wifi	12	no
ELOY ALFARO	CAPITAN NAJERA 304 Y ELOY ALFARO	CUARTA	22	\$ 14.00	\$ 24.00	\$ 36.00	\$ 20.00	\$ 48.00	\$ 60.00	Transfer, wifi, parqueo,	7	no
MARIA DEL CISNE	CHIRIBOGA Y CHIMBORAZO	CUARTA	86	\$ 14.00	\$ 22.00	\$ 32.00	\$ 17.00	\$ 42.00		TV. Cable y A/C	25	no

FUENTE: Subsecretaría de Turismo del Guayas

En el análisis comparativo de los actuales precios y servicios del hotel María del Cisne versus la competencia, se resume la siguiente información:

Tabla 2: Análisis Comparativo: Hotel María del Cisne vs Competencia antes de implementación de estrategias

HOTEL	PRECIO	SERVICIOS QUE INCLUYEN EN PRECIO									SERVICIOS ADICIONALES					
		TV cable	A/C	Baño Privado	Wifi	Desayuno	Business Center	Gimnasio	Parqueo	Seguridad Privada	Room Service	Cafetería	Lavandería	Spa	Bar	Salón eventos
Ma. Del Cisne	\$ 14.00	x	x	x					x			x				x
Malecon Inn	\$ 46.20	x	x	x	x	x		x	x	x						x
Rizzo	\$ 40.00	x	x	x	x	x										x
Orquídea Internacional	\$ 35.00	x	x	x	x	x	x		x							x
La Torre	\$ 32.00	x	x	x	x	x										x
Indira	\$ 22.00	x	x	x	x											
Plaza St. Rafael	\$ 45.00	x	x	x	x	x				x						x
Hotel Cafetería 9 de Octubre	\$ 22.40	x	x	x						x		x				
México	\$ 25.00	x	x	x	x											x
El Diamante	\$ 17.00	x	x	x			x			x						
Río	\$ 16.00	x	x	x												
El Cisne	\$ 16.00	x	x	x												
Queen's	\$ 15.00	x	x	x					x	x						x
Savoy	\$ 15.00	x	x	x	x											
Andes Inn	\$ 15.00	x	x	x	x							x				
Berlín	\$ 15.00	x	x	x	x											
Eloy Alfaro	\$ 14.00	x	x	x	x				x							

FUENTE: Adriana Romero C.

Se ha considerado en la tabla antes descrita, los Hoteles de segunda, tercera y cuarta categoría y se ha tomado como referencia el precio de la habitación sencilla por noche.

Se analizó cada uno de los Hoteles en mención tanto en su precio y los diferentes servicios que brindan a los huéspedes. Dentro de este último aspecto, se dividió los servicios entre los que están incluidos en el precio y los servicios adicionales complementarios que ofrece el Hotel por un valor independiente.

Los servicios que incluyen en el precio por noche de la habitación son el arriendo de la misma, televisión por cable, aire acondicionado y baño privado. Esta variable se mantiene constante en todos los Hoteles ya que se realizó la cotización en base a estos parámetros.

En la actualidad el Hotel María del Cisne, aparte del servicio de arriendo de la habitación, ofrece el servicio de parqueo sin ningún costo y como servicios adicionales cuenta con la cafetería y el salón de eventos.

Sin embargo algunos de los Hoteles analizados ofrecen algunos otros servicios incluidos en el precio de la habitación. El Hotel Malecón Inn es el que ofrece mayor cantidad de servicios incluidos como son el wifi, desayuno, gimnasio, parqueo y seguridad privada, además de su salón de eventos accesible para contratos de alquiler. Es por esto que en su precio se verá reflejada tal atención, siendo así el Hotel más costoso dentro del análisis.

El Hotel Orquídea Internacional también cuenta con la mayor cantidad de servicios seguido por los Hoteles Plaza St. Rafael, Rizzo y La Torre. Asimismo su precio varía entre \$35, \$45, \$40 y \$32 respectivamente.

Se concluyó también que el servicio de Wifi lo brindan la mayoría de estos hoteles e incluye en el precio del arriendo por noche.

Los hoteles cuyos precios son más bajos, son los que regularmente solo brindan servicio de arriendo de la habitación y limitados servicios adicionales como el uso y consumo dentro de la cafetería y salón de eventos e incluyen en el precio el parqueo y la guardianía privada. Sus precios varían entre \$14 y \$25.

De esta manera se concluye el análisis de la situación actual del Hotel María del Cisne frente a la competencia del sector. Si bien es cierto no se logra marcar diferencia alguna que permita destacar al Hotel sobre sus competidores.

CAPITULO III MARCO TEORICO

3.1 De los Establecimientos Hoteleros

3.1.1 Definición

Mediante datos e información obtenida por la Subsecretaría de Turismo se pudo confirmar que el establecimiento María del Cisne pertenece al Grupo de alojamientos Turísticos denominado "Hotel".

De acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas, es hotel todo establecimiento que habitualmente, mediante un precio establecido, preste a las personas en general, servicios de alojamiento y alimentación y que reúna las siguientes condiciones además de las que son necesarias para que cumpla la categoría que le corresponde.

- Ocupar un edificio en su totalidad o parte del mismo, la misma que deberá ser completamente independiente, debiendo organizar sus dependencias un todo, es decir que tenga entrada, escaleras, ascensores.
- Proveer a las personas o huéspedes tanto el servicio de alojamiento como de alimentación, a excepción de los hoteles categoría residencias y hoteles apartamentos; y,
- Contar con un mínimo de treinta habitaciones dentro de sus instalaciones.

3.1.2 Categorías Hoteleras

Cada una de las Categorías de los establecimientos Hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo a través del número de estrellas, las cuales corresponden de la siguiente forma: cinco estrellas o establecimiento de Lujo; cuatro estrellas o establecimiento de primera categoría; tres estrellas o establecimiento de segunda categoría; dos estrellas o establecimiento de tercera categoría y una estrella o establecimiento de cuarta categoría.

Estas categorías se registran en función a las características y calidad de los servicios que los Hoteles brinden al Huésped y a su vez en base a sus instalaciones.

De acuerdo al Catastro de Establecimientos de Alojamientos en la ciudad de Guayaquil proveído por la Subsecretaría de Turismo, el Hotel María del Cisne se encuentra en Cuarta Categoría contando únicamente con una

estrella. A partir del Reglamento General de Actividades Turísticas se puede indicar que las características y los servicios con los que debe contar los establecimientos Hoteleros de esta categoría son los siguientes:

- La recepción deberá estar permanentemente atendida por personal capacitado, si es posible. Los botones estarán bajo supervisión de la recepción.
- Servicio de mantenimiento de cada piso así como de la limpieza de todas las habitaciones. Este servicio será atendido por camareras cuyo número va a depender de la cantidad de habitaciones que tenga el establecimiento. Por cada diez u ocho habitaciones debe existir al menos una camarera.
- El Restaurante estará atendido por los colaboradores necesarios de acuerdo a la capacidad del mismo. También el servicio de alimentación al cuarto estará a cargo del personal del restaurante. El menú deberá incluir por lo menos un plato de especialidad dentro de cada grupo.
- Teléfono público.
- Botiquín de primeros auxilios.

Mediante la ejecución de este proyecto y una vez ya establecidas y encaminadas las nuevas áreas administrativas, remodelada estructura arquitectónica e implementación de los nuevos servicios, se espera llegar a ser catalogado el Hotel María del Cisne como un establecimiento de Segunda Categoría, el mismo que contará con los siguientes servicios:

- La recepción y conserjería deberán estar atendidas de manera permanente por personal calificado. La persona encargada de la jefatura de recepción deberá conocer los idiomas de español e inglés. El jefe de botones y los demás recepcionistas deberán tener conocimientos básicos del idioma extranjero.
- Para el mantenimiento, limpieza y preparación de las habitaciones estará a cargo la jefa de ama de llaves y las camareras. De igual manera la cantidad de camareras que se necesitarían va a depender de la capacidad del establecimiento y cada camarera deberá atender entre seis y diez habitaciones.
- El servicio de Restaurante estará dirigido por el Jefe del mismo y asistido por cocineros, asistentes, meseros, etc. Este número de personal dependerá de la capacidad del establecimiento.

El Jefe del Restaurante tendrá conocimientos básicos del inglés. El menú del Restaurante podrá ofrecer variedades de platos dando al cliente la elección de tres o más especialidades dentro de cada grupo.

El servicio de alimentación a la habitación será atendido por el personal del restaurante en caso de no existir personal exclusivo para cubrir este servicio.

- Servicio Telefónico: Deberá existir una central telefónica por lo menos con dos líneas, las cuales estarán atendidas de manera permanente por personal calificado que brinde un servicio eficaz y eficiente. Este servicio está a cargo de los recepcionistas los cuales deberán tener conocimientos generales de un segundo idioma (inglés).
- Servicio de Lavandería, tanto para uso interno del establecimiento como para atender los requerimientos de lavado y planchado de ropa de los huéspedes. Podrá ser subcontratado este servicio o propio del Hotel.
- Botiquín de primeros auxilios.

Es importante destacar que se espera alcanzar esta categoría dentro de los próximos cinco años a través de una labor ardua y constante con miras siempre al progreso de este establecimiento Hotelero. Es por esto que a pesar de ser un proyecto a corto plazo, se aspira que éste sea el inicio de encaminar al Hotel hacia el éxito en la industria Hotelera y dentro de los próximos diez años, El Hotel María del Cisne sea catalogado como un establecimiento Hotelero de primera categoría (cuatro estrellas).

Siendo así, todo Hotel de cuatro estrellas deberá cumplir con lo siguiente:

- La Gerencia del Hotel deberá contar con un asistente para procesar cualquier tipo de reclamo de los huéspedes.
- En el servicio de desayuno se deberá ofrecer a los clientes entre dos o más opciones.
- Deberá de ofrecerse a los huéspedes cajas fuertes individuales en caso de que requieran utilizarlas. Se debe disponer de una caja por cada veinte habitaciones disponibles al menos que éstas se encuentren instaladas dentro de cada cuarto. El Hotel no será responsable de los objetos introducidos en las cajas fuertes al menos que hubiere culpa por parte del Hotel o de sus colaboradores.

- Deberá existir instalaciones para el lavado de la ropa así como poseer las máquinas pertinentes para dicha actividad.
- Realizar cambio de sábanas y toallas a diario y revisar periódicamente de manera que estén siempre limpias y listas para su uso.

Además también deberá de exigirse que cumpla con las siguientes normas, características y servicios:

- El área de recepción y conserjería estará siempre atendido y disponible por personal altamente calificado.

La jefatura de recepción y de Conserjería dominará además del español, un idioma extranjero, de preferencia el inglés.

- La preparación de las habitaciones así como su mantenimiento y limpieza, estará bajo responsabilidad del ama de llaves y su equipo de camareras en los distintos pisos. La cantidad de personal dependerá de la capacidad del Hotel y como mínimo deberá existir una camarera por cada catorce habitaciones.
- El Servicio de alimentos y bebidas a la habitación deberá ser atendido por personal exclusivo en brindar este servicio quienes tendrán su propio jefe y deberán tener conocimiento de un segundo idioma.
- El Restaurante que estará bajo responsabilidad de un jefe asistido por el personal necesario, cuyo número dependerá de la capacidad del establecimiento. Esta persona deberá tener conocimientos intermedios del idioma inglés. La Carta deberá de ser amplia existiendo variedad de platos tanto de comida típica ecuatoriana como de comida internacional. Habrá también carta de vinos, la cual debe de ser amplia con marcas de prestigio.

El menú deberá de ofrecer al huésped opciones entre cuatro o más especialidades de cada grupo.

- La Central Telefónica deberá de tener mínimo cinco líneas, las cuales deben de ser atendidas de manera permanente por personal altamente calificado de manera que se brinde un servicio eficiente y eficaz. Los encargados, que en este caso son los recepcionistas deberán tener conocimientos del inglés.
- El servicio de lavandería y planchado debe incluir tanto para uso del establecimiento y también como servicio para los huéspedes.

La capacidad de lavado debe ser mínimo de una libra por habitación.

- Servicio de atención médica, el cual contará con un médico y un enfermero el cual prestará servicios de manera permanente.

3.2 Asociación Hotelera del Guayas AHOTEGU

Para estos tipos de Hoteles (primera categoría y de lujo) se ha creado la Asociación Hotelera del Guayas, AHOTEGU, la cual está ubicada en el Grand Hotel Guayaquil en las calles Boyacá y Diez de Agosto.

Su presidente el Sr. Gino Luzi Bohler, también Gerente del Grand Hotel Guayaquil y su secretaria, Silvia Sislema, trabajan conjuntamente con los demás organismos de Turismo para lograr una interacción de todo tipo de información que concierne a la Asociación para beneficio de sus Afiliados.

AHOTEGU es una institución gremial sin fines de lucro que representa a los Hoteles de la provincia del Guayas ante entidades públicas y/o privadas con el fin de evitar cualquier inconveniente que se le presente a la actividad hotelera, en particular y turística en general.

3.2.1 Objetivos de la AHOTEGU

- Propender el mejoramiento social, ético, cultural y económico de sus asociados.
- Propender a la solidaridad y apoyo mutuo de sus miembros.
- Velar por el respeto de los derechos de sus socios, de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes, las de los estatutos y las de su reglamento interno.
- Defender los intereses económicos y sociales de sus asociados.
- Contribuir con todos los medios a su alcance, a la elevación del nivel profesional y cultural de sus asociados y dependientes, buscando siempre el perfeccionamiento técnico a través de la colaboración de las instituciones especializadas públicas y privadas de cursos teóricos-prácticos, simposios, seminarios, con la intervención de personal especializado tanto nacional como extranjero.

- Establecer normas reglamentarias de ética comercial y profesional a las que deben someterse sus asociados en el desempeño de sus específicas funciones.
- Ejercer la defensa de la hotelería en general y en particular de sus asociados ante organismos públicos y privados, nacionales o internacionales, cuando sus derechos sean amenazados o conculcados.
- Coadyuvar por sí y por intermedio de sus miembros, a la solución de problemas que pudieran interrumpir la libre operación de los negocios hoteleros en general a nivel provincial o nacional, o la libre operación del establecimiento de su socio.
- Ejercer arbitraje cuando lo soliciten las partes involucradas en los conflictos que pudieran surgir entre sus miembros, sean de la índole social, sean de naturaleza económica o financiera, con sujeción a las normas sustantivas y de procedimiento que serán establecidas en el respectivo reglamento.
- Establecer como beneficio directo para los socios, los siguientes servicios sociales: a) de bienestar social y b) de servicio legal en el ámbito consultivo. Otros servicios serán establecidos de acuerdo a las posibilidades de la Asociación Hotelera Provincial del Guayas. Todo lo que deberá ser debidamente reglamentado.
- Procurar que se dicten leyes y reglamentos que beneficien al gremio y apoyar o promover reformas a las leyes, decretos y reglamentos vigentes, para permitir el desenvolvimiento ágil de los negocios hoteleros.
- Propender a la formación de Asociaciones Hoteleras similares en las provincias del país donde no las hubiere.

3.2.2 Beneficios del Hotel María del Cisne al pertenecer al Gremio

- ✓ Afiliación a un selecto grupo de hoteles de lujo y primera categoría de la ciudad de Guayaquil y la provincia del Guayas.
- ✓ Membrecía a la Federación Hotelera del Ecuador, AHOTEC
- ✓ Capacitación para el personal operativo: camareras, saloneros, bartenders, asistentes de cocina, pasteleros, etc., a través de cursos y seminarios programados anualmente.
- ✓ Promoción en pagina Web (en trámite)

- ✓ Contactos e información sobre proveedores y servicios para el sector Hotelero.
- ✓ Información sobre ferias y eventos de promoción turística.
- ✓ Acceso a información especializada.
- ✓ Asesoría Legal.
- ✓ Defensa Gremial.
- ✓ Representación en la AHOTEC y Cámara de Turismo del Guayas.
- ✓ Acceso a listas confidenciales.

Tabla 3: Hoteles Afiliados a AHOTEGU

Hoteles Afiliados a AHOTEGU	
Hoteles	Categoría
Alexander	Primera
Arena Caliente	Primera
Bellavista Hostería	Primera
Hampton Inn Boulevard	Lujo
Castell	Primera
Continental	Lujo
Del Rey	Primera
Grand Hotel Guayaquil	Lujo
Gold Center	Primera
Hilton Colon	Lujo
Howard Johnson	Lujo
Hostería del Mar	Primera
Hostería Sinfonía del Mar	Primera
Kennedy Apart Hotel	Primera
Oro Verde	Lujo
Palace	Primera
Rizzo	Primera
Sheraton	Lujo
Sol de Oriente	Primera
Sonesta	Lujo
Unipark Hotel	Lujo

FUENTE: AHOTEGU

3.3 Afiliación a la Cámara de Turismo del Guayas

Actualmente el Hotel María del Cisne no es socio activo de la Cámara de Turismo del Guayas ya que se dejó de cancelar esta afiliación desde el año 2011. Si bien es cierto no es obligación pertenecer a esta entidad sin embargo es una institución que brinda muchos beneficios a sus socios.

Su misión es impulsar el desarrollo de las actividades turísticas atendiendo las necesidades de promoción, internacionalización si es el caso, o de representación de las empresas afiliadas. También se compromete a brindar un servicio excepcional a sus socios.

Algunos de sus servicios y beneficios son los siguientes:

- Asesoría Legal permanente sin costo.
- Descuentos en establecimientos de estudios superiores, locales comerciales, establecimientos de turismo, tanto para los socios como sus colaboradores.
- Asesoría e Información sobre los trámites en instituciones públicas.
- Constante capacitación mediante cursos y seminarios.
- Disposición de salones de eventos corporativos completamente adecuados con una capacidad de hasta cien personas.

Es importante para la imagen del Hotel afiliarse a esta institución ya que sería un medio estratégico de captación de clientes. Además de brindar los servicios antes mencionados, también asesoran al huésped acerca del establecimiento de alojamiento al cual acudir dependiendo de sus necesidades. También se tendría publicidad por medio de su página web y revistas turísticas.

CAPITULO IV

PROYECTO HOTEL MARÍA DEL CISNE - IMPLEMENTACIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES

Dada la necesidad de reales cambios en el funcionamiento del Hotel debido a una administración “doméstica” que se ha ido manejando todo este tiempo, es necesario que este proyecto se inicie a partir del análisis del micro y macro entorno del Hotel María del Cisne.

Este análisis incluye la descripción detallada de cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas junto con sus estrategias propuestas para la aplicación dentro del actual proyecto.

De la misma forma se realiza el análisis PESTAL y PORTER, los cuales diagnostican la industria y los factores que influyen directa e indirectamente al negocio.

4.1 ANALISIS DEL MICROENTORNO Y MACROENTORNO

4.1.1 Análisis F.O.D.A. del Hotel María del Cisne

Mediante este análisis se diagnostica el entorno interno y externo del desenvolvimiento del negocio, ya sea para realizar algún plan de acción o como una orientación al momento de fijar objetivos. En este caso se lo ha realizado como parte de una estrategia para analizar la factibilidad de la implementación de Áreas Funcionales Administrativas dentro de la Empresa.

4.1.1.1 Fortalezas

- **Empresa de Hospedaje con gran trayectoria en la ciudad de Guayaquil.-** Sus operaciones han venido desempeñándose ininterrumpidamente desde la década del 80, época en la cual su imagen era reconocida y había mucha más afluencia de turistas que utilizaba sus servicios. Actualmente se reconoce la trayectoria y evolución desde sus inicios y así mismo se ha ido observando cómo nacen y se van posicionando en el mercado, nuevos Hoteles mejores equipados y con planteamientos innovadores. Considerando que la imagen del Hotel ha decaído en los últimos años es necesario formular estrategias para rediseñar su imagen, darle un aspecto moderno con un servicio no lujoso pero si el necesario e indispensable para que los turistas se sientan satisfechos durante su estadía.

- **Geográficamente empresa situada en la zona Regenerada de la ciudad.-** A mediados del 2007 el proyecto de la regeneración urbana auspiciado por la Municipalidad de Guayaquil, se puso en marcha en el centro de la ciudad, dando como resultado un aspecto totalmente diferente a la misma. Estas mejoras dieron a los alrededores del Hotel una fachada más ordenada y limpia. Las tres calles que rodean al Hotel son Chimborazo, Chiriboga y Chile las cuales fueron asfaltadas para un mejor tránsito. Asimismo se implementó un parqueo ubicado exactamente frente al Hotel paralelo a la Casona, también obra del Municipio de la ciudad. Esta fue una oportunidad para el Hotel de aprovechar este nuevo aspecto de la ciudad y promocionar el negocio ya que muy pocos son los Hoteles en el Centro de Guayaquil que cuentan con parqueo a no ser que ellos mismos edifiquen parqueos subterráneos. Esta sería una ventaja competitiva del Hotel que sería usada como estrategia para captar más turistas y empresarios.
- **Infraestructura de gran tamaño hábil para la realización de una reingeniería de departamentos.-** El Hotel María del Cisne tiene una infraestructura que consta de nueve pisos incluyendo la planta baja y el mezanine (espacio de la cafetería). Inicialmente fue construido sin tomar en cuenta los espacios donde debían ir las oficinas de administración y todas las demás áreas necesarias para llevar a cabo el manejo del negocio. Es por esto que es importante que se aproveche esta gran infraestructura para hacer una división de espacios acorde a los que un Hotel de mediana capacidad necesita.

Diseñar estrategias que incluyan la construcción de departamentos administrativos, gimnasio, salas de reuniones, business center, etc., va a dar lugar a un Hotel competitivo en el mercado.

- **Hotel de carácter familiar donde su administración es mucho más flexible.-** Las empresas familiares tienden a ser más elásticas en donde la toma de decisiones es un proceso rápido y menos complejo que una empresa de carácter no familiar. De esta manera el Hotel María del Cisne debería implementar como estrategia la inclusión de todos los miembros de la familia para que cada uno de ellos aporte con sus conocimientos y habilidades y de esta manera la empresa sería eficiente en el uso del recurso humano ya que serían los mayores interesados por que la empresa salga adelante quienes estuvieren al mando de la misma y durante la ejecución de todos sus procesos.

4.1.1.2 Oportunidades

- **Oportunidad de que mediante el desarrollo tecnológico de hoy en día, se planteen procesos digitalizados así como la implementación de equipos modernos.-** Es una oportunidad

mediante la cual se espera aprovechar todos los beneficios de la tecnología y sus avances, de esta manera se invertiría en adquisición de equipos modernos para un mejor desarrollo eficiente del negocio. Realizar inversiones en tecnología va a permitir tener un panorama más amplio de los procesos a implementarse y los beneficios que se obtendría al aplicarlos.

- **Aprovechar el desarrollo económico del Sector.-** El sector de la “Bahía” de Guayaquil ha evolucionado notablemente con el pase del tiempo, siendo así el principal lugar de comercio al por menor y por mayor de la ciudad. Teniendo en cuenta todas las ventajas de ubicación del Hotel, es importante tomar medidas de mejoramiento en la calidad del servicio. Al ser el comerciante, el potencial cliente para el Hotel y el más concurrido, es vital brindarle los servicios que son necesarios e indispensables para él durante su estadía.
- **Profesionalismo de la mano de obra.-** Hoy en día la carrera de Hotelería y Turismo es muy estudiada por los jóvenes de la ciudad ya que es una industria que ha ido creciendo y se ha ido desarrollando muy bien en el ámbito laboral. Es por esto que se considera como una oportunidad el encontrar personal calificado y disponible en el medio que ayude a cumplir con los objetivos de la empresa. Realizar programas de pasantías y cubrir las vacantes de trabajo en el Hotel puede ser de gran interés para las personas que se han dedicado al estudio y experiencia dentro de esta industria.
- **Desarrollo e incremento del Turismo en la ciudad.-** Esta es una gran oportunidad para el Hotel ya que el turismo y el comercio crece cada vez más en el país. Gracias a las obras del municipio, la ciudad luce cada día más ordenada, llamativa, segura y atractiva para las personas tanto del país como de otros países. Turistas de todas partes del mundo buscan un servicio de hospedaje confortable, cómodo, bien ubicado y accesible en su precio. Es por esto que se considera una oportunidad aprovechar la afluencia de turistas y comerciantes y ofrecerles el servicio ideal acorde sus necesidades.
- **Oportunidad de que mediante instituciones financieras se pueda financiar un préstamo.-** Actualmente muchas instituciones financieras dan facilidades para adquirir préstamos o créditos para inversión en negocios de pequeñas, medianas y grandes empresas. Es una oportunidad para el Hotel ya que sería fundamental esta ayuda económica para poder realizar los cambios que se plantean en el proyecto.

4.1.1.3 Debilidades

- **Carencia de departamentos o áreas funcionales que permitan una correcta administración de la empresa.-** Departamentos que administren las reservaciones, los eventos, la cafetería, que tengan los balances y estados financieros al día, que se preocupe por la selección y capacitación de los colaboradores, que haya un mantenimiento en los procesos informáticos y de tecnología y que haya un estudio y análisis de clientes, del entorno y de la empresa, son las áreas con las que no cuenta actualmente el Hotel y son las mismas que deben ser implementadas para que la administración del mismo mejore notablemente. Una vez que el Hotel empiece mejorando su estructura interna conjuntamente con una modernización de sus instalaciones va a empezar a resurgir pudiendo competir con los otros Hoteles de la ciudad.
- **Falta de conocimientos sobre la implementación de estrategias.-** Indudablemente una de las causas del problema que enfrenta el Hotel María del Cisne es la falta de conocimiento de estrategias y de cómo implementarlas en el negocio. La realización de un proyecto donde se analice el problema, causas, misión, visión y objetivos de la empresa será la estrategia de inicio. Esta estrategia se la está desarrollando mediante este trabajo de investigación para ayudar a los miembros de la familia interesados en el negocio a analizar desde una perspectiva general dónde y cómo se encuentra la empresa y hacia dónde se quiere llegar.
- **Directivos temen al riesgo de inversión.-** Debido a que la situación económica, política y financiera de nuestro país es muy inestable, el invertir en remodelaciones es un hecho muy estudiado por los directivos del Hotel lo cual no siempre termina ejecutándose ya que hay el temor de que los resultados no sean los esperados y se termine generando pérdidas. Sin embargo es necesario asumir este riesgo y como estrategia principal es realizar contactos con instituciones financieras del país que estén dispuestas a realizar préstamos bancarios para poder llevar a cabo el proyecto de reingeniería y reestructuración.
- **Falta de creatividad e innovación tecnológica, así como de digitalización de sus procesos y funciones.-** A partir de la globalización, la tecnología empezó a desarrollar un ambiente en donde la mayoría de las empresas y en la actualidad casi todas usan procesos digitales, en donde la información no se encuentra solo en papeles sino en sistemas de información. Esta empresa Hotelera mantiene su misma línea de negocio de hace veinte años, es decir no hay almacenamiento de información en computadoras ya sea para uso interno de la empresa así como externo donde se pueda establecer una comunicación con el cliente. Teniendo en cuenta que es

indispensable la utilización de la tecnología en el Hotel, se debe implementar estrategias que incluyan la adquisición de computadoras, digitalización de procesos como el desarrollo de la intranet, página web, etc.

- **Personal no calificado para realizar las actividades de la empresa.-** El personal que se encuentra operando en el Hotel no tiene el perfil requerido para ocupar las vacantes y puestos de trabajo en lo que a las actividades operativas se requiere. El nivel de educación no pasa de nivel secundario y no tienen las cualidades de relaciones humanas y servicio al cliente que es indispensable para dar un servicio de calidad al huésped. Haciendo frente a esta debilidad, se desarrollará en el área de recursos humanos una selección efectiva del personal así como la debida capacitación e instrucción para la realización eficiente de las tareas.
- **Empresa muy poco competitiva en la industria Hotelera de la ciudad de Guayaquil.-** El Hotel ha perdido cartera de clientes ya que su imagen se ha ido desmejorando debido a la carencia de servicios indispensables que el huésped demanda. De esta manera la competencia se ha ido fortaleciendo y está liderando la industria de la Hotelería dejando al Hotel María del Cisne por debajo de los estándares de excelencia. La estrategia de Benchmarking ayudará al Hotel a compararse con los mejores y a adaptar las estrategias externas a su propio modelo del negocio.
- **No hay modernización en las instalaciones y en el servicio que se ofrece.-** La falta de adquisición de nuevos inmuebles, como camas, sofás, accesorios de baños, repisas, armarios, aires acondicionados, etc. ocasionan que el Hotel mantenga su aspecto antiguo. También se le suma la carencia de servicios para el huésped como internet, lavandería, gimnasio, piscina, página web, etc. Mediante la estrategia del préstamo bancario será posible adquirir nuevo equipamiento quizá no para todas pero si un número significativo de habitaciones.

4.1.1.4 Amenazas

- **Competencia muy desarrollada y muy actualizada ante los requerimientos del cliente.-** La mayoría de los Hoteles de la ciudad de Guayaquil se encuentran equipados de tal manera que puedan ofrecer los servicios básicos y complementarios que el huésped del siglo XXI demanda. Esta es una amenaza para el Hotel María del Cisne ya que si no se actualiza y no se encuentra a la par de la oferta hotelera, el negocio va a generar cada vez menos utilidad.

- **Ser absorbidos por empresas multinacionales que desean establecerse en el país.-** Hay mucho capital extranjero que ingresa al país tratando de consolidar nuevas empresas o absorber aquellas empresas pequeñas. Esta es una amenaza para el Hotel ya que ya ha habido propuestas de compra para nuevos emprendimientos lo que daría como resultado la desaparición de la empresa tal cual fue fundada. La estrategia de generar un mayor capital a largo plazo le dará sostenibilidad a la empresa evitando que sea volátil ante propuestas de compra y venta.
- **Exigencias del mercado actual.-** Los clientes de hoy en día son exigentes en cuanto a la demanda del servicio que satisfaga sus necesidades, es por esto que si no se sienten conformes con el servicio ofrecido por determinado Hotel, van a la competencia donde encuentren mayores beneficios. El Hotel María del Cisne ha experimentado ya esta amenaza y una estrategia para contrarrestar este impacto negativo es estar a la par de la competencia en constante innovación para no perder clientes como ha venido ocurriendo en los últimos años.
- **Inestabilidad económica y política del país.-** Dentro de esta amenaza pueden surgir nuevos impuestos, nuevas leyes, altos intereses, lo cual afectaría el patrimonio de la empresa. Consolidar el capital de la empresa e invertir razonablemente y con inteligencia ayudará a que en algún momento de crisis, la empresa no se vea perjudicada en su totalidad.

Se han analizado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan de manera positiva y negativa al Hotel María del Cisne en la actualidad.

Como resultado se puede concluir que internamente el Hotel tiene Fortalezas significativas que proyectan la empresa hacia el éxito si se la administra de manera adecuada pero también tiene debilidades que impactan negativamente al negocio. En ambos casos se han desarrollado estrategias que ayudarán a contrarrestar las debilidades y a aprovechar las fortalezas creando un plan de acción.

A pesar de que también hayan amenazas en el entorno, las oportunidades de crecimiento que se van a presentar van a ser mucho mayores. No solo crecería el negocio, sino que también tendría mayor competitividad, sería una empresa generadora de empleos mucho más moderna, con una imagen mejorada y nuevos servicios. De esta manera se brindaría un servicio totalmente diferente y el Hotel tendría una mayor acogida desde el punto de vista turístico.

4.1.2 Cinco Fuerzas de Porter

El Análisis de las cinco fuerzas de Porter va a permitir conocer el ambiente externo de la empresa de acuerdo a la industria a la cual pertenece. Determinará cuan intensa es la competencia y cuál es la rentabilidad que se espera dentro de esta industria Hotelera para poder hacerle frente a las amenazas aprovechando las oportunidades

4.1.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores es una realidad cada vez más notable ya que hay muchas aperturas de nuevos establecimientos de alojamiento turístico los cuales quieren entrar al mercado, posicionarse y estar al nivel de los hoteles más completos. La entrada de nuevos Hoteles puede tener un impacto positivo o negativo. Las barreras de entrada pueden ser notables ya que sería un Hotel sin mucha experiencia al inicio, empezando a ganarse la lealtad de los clientes, capital limitado, limitado en acceso a los insumos y hasta puede llegar a encontrarse con un mercado saturado. Pero podría tener un impacto positivo si es que un nuevo Hotel ingresa a la industria ofreciendo un servicio de mayor calidad con precios más bajos.

Esta amenaza se encuentra visible en la industria puesto que una persona que tenga un capital significativo y cuente con todos los permisos de funcionamiento de acuerdo a la Ley, puede iniciar el Negocio de Alojamiento Turístico.

4.1.2.2 Rivalidad entre los competidores

Dentro de la Rivalidad entre competidores, el Hotel María del Cisne tiene competencia directa la cual está bastante desarrollada en la Industria de hoteles. Los Hoteles que se encuentran en el sector de centro como Hotel Orquídea, Unihotel, Hotel Continental, Hotel Rizzo, Grand Hotel Guayaquil, Hampton Inn Hotel, Hotel Palace, son Hoteles que están por las tres, cuatro y cinco estrellas y que son muy competitivos.

Su servicio de hospedaje excede las expectativas de los clientes ya que ofrecen servicios adicionales como cafetería, áreas de recreación: gimnasio, piscina, departamentos de eventos y banquetes, suites, etc.

Este grado de rivalidad entre los Hoteles va a aumentar a medida que se sigan estableciendo hoteles en la ciudad de Guayaquil y traten de igualar en capacidad y tamaño a los que ya existen y están en funcionamiento.

Este análisis va a permitir comparar las estrategias entre hoteles y así mismo las ventajas competitivas que se posee para saber si se debe mejorar o rediseñar las estrategias empleadas.

4.1.2.3 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

En la Amenaza del Ingreso de un servicio sustituto en la industria hotelera se puede definir a los hostales. Estos establecimientos ofrecen un servicio muy parecido de hospedaje pero a un nivel menos exclusivo y privado. Por lo tanto el precio es mucho menor. Este análisis de Hostales que ofrezcan servicios parecidos al de un Hotel va a permitir a la industria hotelera diseñar estrategias específicas que detengan el crecimiento de estos establecimientos o a desarrollar estrategias que permitan competir con ellos. Sin embargo un Hotel que se encuentre bien posicionado en el mercado, tenga una cartera de clientes leales los cuales confían en el servicio que se les brinda, no va a tener inconvenientes en enfrentar a nuevos Hoteles que se incorporen al mercado turístico empresarial.

4.1.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Los hoteles sin duda tienen sus propios proveedores de insumos básicos y necesarios para un Hotel como lo son los productos de limpieza y mantenimiento, productos de la industria textil como sábanas, telas, toallas, manteles, equipos electrónicos, equipos de oficina, muebles, alimentos, etc. Es quizás la industria que necesita una línea completa de proveedores ya que el equipamiento de estos es muy complejo y para brindar un servicio de calidad es necesario abastecerse de todos los productos necesarios.

El poder de negociación que se mantenga con cada uno de ellos va a depender de la cantidad de proveedores que se encuentren en el mercado ya que si hay menos proveedores, va a ser menor la capacidad de negociar. Si no hay muchos proveedores en el mercado, los pocos que existan podrán elevar sus precios ya que tienen el control en el mercado. Este análisis del poder de negociar con los proveedores va a permitir diseñar estrategias que permitan que el Hotel tenga control sobre ellos y a llegar a acuerdos donde salgan ganando ambas partes.

Otro concepto de proveedores en la industria Hotelera pueden llamarse a las personas que actúan de una u otra forma como enlace para que los turistas visiten el Hotel y utilice sus servicios. Por ejemplo las agencias de viajes y demás instituciones con las que se negocie algún tipo de publicidad para captar clientes.

4.1.2.5 Poder de Negociación de los Compradores

Turistas nacionales e internacionales, empresarios, emprendedores, comerciantes, son el mercado meta al cual está dirigido el negocio del Hotel María del Cisne. A pesar de que en los últimos años se ha perdido mucho mercado Internacional se espera que poco a poco se vaya recuperando su lealtad y confianza.

Es muy importante desarrollar e implementar estrategias que permitan crear un ambiente de fidelidad entre la empresa y el cliente. Conocer a cada uno de los clientes, personalizar en el trato, brindar promociones, cortesías, va a ayudar que el cliente se sienta identificado con el Hotel y sin duda alguna regresará a hospedarse en el mismo lugar en caso de alguna nueva visita, caso contrario, lo recomendará a sus conocidos, familiares o amigos que en algún momento visiten la ciudad de Guayaquil.

Una vez realizado el Análisis de las fuerzas de Porter se puede concluir que las empresas de alojamiento turístico compiten mucho más que antes por posicionarse en la industria y no solo eso, también se han aperturado muchos establecimientos de este tipo en los últimos años. Estas competencias desarrolladas las han conseguido mediante su crecimiento empresarial estando a la par de las actuales tendencias y exigencias del mercado.

Actualmente hay aproximadamente ciento veinte Hoteles en la ciudad de Guayaquil que difieren en servicios, precios y ubicación, algunos de ellos les interesa crecer mucho más como empresa y es por eso que se mantienen en constante negociación con proveedores y clientes.

Un Hotel que se encuentra bien posicionado, con una cartera de clientes leales y en constante innovación no se verá afectado por la entrada de servicios de alojamiento sustitutos, sin embargo la comunicación y el establecer vínculos leales con los clientes será de vital importancia.

4.1.3 Análisis PESTAL

Mediante la ejecución de este análisis se logrará conocer cuáles son los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que afectan de una u otra manera la industria Hotelera y por ende al negocio. El estudio de estos Factores identificará estrategias de adaptación a las tendencias actuales en base a las variables que influyen la realidad del País.

4.1.3.1 Factores Políticos

En los últimos años, el Ecuador sigue manteniendo una inestabilidad Política, la creación de nueva constitución, nuevos organismos de regulación, políticas impositivas sobre la creación de nuevos impuestos afectan de una u otra manera a la industria Hotelera. El Gasto público del Gobierno que favorece a unos sectores más que a otros también es un factor que se considera para el análisis.

Cada país debe tener una buena relación comercial con una política que permita tener una apertura en sus tratados comerciales. Refiriéndose a la industria hotelera, el gobierno debe garantizar un libre comercio sin poner muchas restricciones fiscales que impidan una negociación. De esta manera la industria hotelera daría cabida a grandes inversionistas los cuales buscarían alojamiento en los diferentes hoteles que ofrezcan un excelente servicio.

La entrada a nuestro país es mucho más fácil en relación a otros países debido a que no es necesaria una "visa" para poder visitar la región. Esta es una ventaja para la industria hotelera ya que los turistas y demás viajeros que deseen ingresar al país, lo hacen sin mucho trámite.

La Municipalidad de Guayaquil junto con el Ministerio de Turismo son las entidades que regulan directamente la industria turística, en la cual están inmersos los diferentes hoteles de la ciudad en todas sus categorías.

El apoyo económico del Municipio y Gobierno en la realización de obras públicas como regeneración urbana, nuevos atractivos turísticos, etc. van a contribuir a que los turistas se interesen mucho más por conocer la ciudad así como también el interés de empresarios que vengan al país con mentalidad de negociación.

4.1.3.2 Factores Económicos

El objetivo principal de una empresa es generar utilidades otorgando un buen servicio, para que esto se cumpla, los gobiernos tienen que adaptar medidas económicas que permitan un fluido desenvolvimiento y para que esto exista la moneda propia del país debe gozar de estabilidad. El tipo de cambio dentro de la región debe ser el más aceptable posible y el mantener niveles de inflación estables van a dar la pauta para que haya un flujo de divisas desde y hacia el país. Todos estos factores permitirán un consumo tanto local como extranjero.

Actualmente en nuestro país se mantiene controlada la inflación debido a la estabilidad de la moneda el dólar.

El incremento que ha tenido el turismo en el Ecuador ha contribuido a que los ingresos económicos aumenten y sea ésta una de las principales fuentes de entrada para el país.

Los ciclos económicos en el que se encuentre el negocio. Durante toda su trayectoria el Hotel María del Cisne ha tenido diferentes etapas de vida del negocio. Su etapa de Auge que fue durante la década del noventa, fue muy productiva y capitalizó fuertemente la empresa sin embargo en los últimos años ha atravesado su momento de crisis llevando el negocio a una recesión donde actualmente se encuentra en la etapa más crítica como la depresión sin embargo se desea recuperar el Hotel de su situación actual y levantarlo nuevamente hacia una actividad económica rentable.

Salarios básicos, empleo y desempleo en el país también influyen el ambiente en el cual se desarrolla en negocio.

4.1.3.3 Factores Sociales

Los factores sociales son los que más influyen en este tipo de negocios de alojamiento turístico ya que las personas, los turistas que se hospedan son de todas partes del mundo y su estadía depende de diversos motivos por los que se encuentren visitando el país.

El estilo de vida de las personas influye mucho ya que dependiendo de la cultura se desarrollan diferentes hábitos y costumbres.

La distribución de los ingresos locales son diferentes a los ingresos de un turista y el presupuesto que estime gastar en su viaje.

La gastronomía, la religión, la educación son aspectos sociales que también influyen en este negocio.

Diferencia de gustos y preferencias locales y extranjeros repercutirán en el nivel de consumo de ambos.

Seguridad Social de la ciudad influye en atraer menor o mayor cantidad de turistas ya que si se conoce que es una ciudad donde existe muchos peligros sociales no será nada atractiva planear una visita.

4.1.3.4 Factores Tecnológicos

La inversión en las tecnologías de información y comunicación se ha desarrollado notablemente en la última década dejando como resultado nuevas propuestas por parte de las empresas para que mediante estos medios se establezcan fuentes de publicidad de sus servicios o productos.

El Internet como principal medio de tecnología para atraer turistas locales y extranjeros permite dar a conocer la empresa mediante páginas web donde el turista adquiere información acerca del servicio que se ofrece.

La tecnología móvil llegó al país e implementó una nueva tendencia como son los Smartphone, de los cuales hoy en día gran porcentaje de población posee uno de ellos.

Nuevos procesos tecnológicos permiten a las empresas de alojamiento turístico y a las de la industria en general a desarrollar procesos internos los cuales se mantengan conectados con los distintos departamentos y áreas de la empresa. Esto facilita las comunicaciones y ahorro de tiempo.

Es así que los hoteles modernos hoy en día desarrollan diferentes tipos de software para gestionar las actividades de su negocio.

Diferentes tipos de Hardware ayudan a procesar, registrar y transmitir la información a tal velocidad consiguiendo resultados inmediatos, esto ayuda a las empresas a reaccionar de manera rápida ante los cambios operativos del medio.

El avance de la tecnología permite descubrir, inventar e innovar nuevos servicios y productos que brinden nuevos y mejores servicios.

4.1.3.5 Factores Ambientales

Esta nueva tendencia hacia el cuidado del medio ambiente exige a las empresas tanto de productos como de servicios, implementar procedimientos a beneficio del ecosistema.

El Reciclaje es uno de los proyectos y actividades que permiten concientizar a las personas de la importancia de recolectar desechos útiles.

Cumplir todas las leyes de protección al medio ambiente.

El consumo de energía también se suma a uno de los factores que muchas empresas desperdician exagerando en su uso.

4.1.3.6 Factores Legales

Se deben cumplir una serie de permisos legales para que el Hotel esté legalmente constituido y pueda funcionar de manera reglamentaria.

El permiso otorgado por el cuerpo de bomberos es el fundamental y base para que puedan otorgarse los siguientes. Este permiso requiere de

respectivas inspecciones para verificar que el establecimiento se encuentre en condiciones de operar y así mismo las instalaciones sean las adecuadas.

Con el Municipio de Guayaquil, se deben obtener la tasa de control y habilitación de establecimientos comerciales (Permiso de Funcionamiento); patente comercial, la tasa de 1.5 por mil y la tasa de turismo.

Con la intendencia de Policía también se paga un valor por la tasa de turismo, la dirección provincial de salud también exige un permiso el cual para ser emitido tiene como requisito que todos los colaboradores hayan obtenido su respectivo certificado de salud en los diferentes centros de la dirección provincial de salud del Guayas. Finalmente y no por ser menos importante se debe de pagar una tasa o permiso a la Cámara de Turismo (CAPTUR).

Como conclusión ante este análisis se pudo identificar de qué manera afectan estos factores al negocio. Cada uno de estos elementos son importantes ya sea en el ámbito político, en donde El Municipio de Guayaquil, Subsecretaría, Ministerio y Cámara de Turismo, Asociaciones, y hasta el propio Gobierno son organismos que regulan y facilitan el desarrollo del alojamiento turístico en el país. En el sector Económico ya que se debe identificar en cuál de los ciclos de vida se encuentra encaminado el negocio. En cuanto a lo Social es necesario conocer las preferencias del mercado local e internacional, las tendencias, la cultura del país y de sus visitantes. La Tecnología y sus múltiples avances y cambios es un factor que influiría directamente al negocio al adaptar las nuevas estrategias de cambio empresarial. El Medio Ambiente es de igual importancia que los demás factores y el Hotel deberá incluirlo en su cultura empresarial y finalmente los Factores Legales que sin el cumplimiento de ellos no sería posible la continuidad de la empresa.

4.2 NUEVA PROPUESTA DEL HOTEL MARÍA DEL CISNE

4.2.1 Nombre y Creación de Logo

El nombre del Hotel “María del Cisne” se debe en honor a la Virgen que tuvo su manifestación en el cantón El Cisne ubicado en la provincia de Loja. El fundador era devoto de la misma.

El nombre del restaurante del Hotel es “La Corona” que corresponde a uno de los accesorios más importantes que representa la Virgen.

El logo contiene una corona y a los costados dos cisnes.

Gráfico 1: Logo del Hotel María del Cisne



FUENTE: Adriana Romero C.

4.2.2 Creación de Identidad: Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa

La Misión, Visión, Valores y Objetivos de la empresa son planteamientos básicos muy importantes los cuales determinan la razón de ser de la misma.

El desarrollo de la misión de la empresa se basa en el presente, en el día a día, en lo que se hace, el porqué se hace y cómo se lo hace. La Misión describe el motivo verdadero de existencia y el compromiso que se tiene como negocio. Además es muy importante darla a conocer a todos los clientes tanto internos como externos: colaboradores, proveedores, huéspedes ya que de esta manera conocen el área en el cual la empresa desarrolla su accionar y se sienten motivados a ser parte de la misma.

La Visión de la empresa ayuda a tener una visualización del futuro que se desea para la empresa. Este principio también es muy relevante y va de la mano con la misión ya que direcciona al presente y lo encamina a la consecución de los sueños de la empresa y hacia dónde se desea llegar algún día.

Los Valores son la plataforma ética sobre la cual la empresa decide trabajar y así mismo estos principios reflejan nuestras acciones y cómo las ejecutamos. También posiciona la cultura de la empresa y en muchas ocasiones promueve a cambiar los pensamientos para una mejor adaptación.

Estos tres planteamientos encierran significados del presente, del futuro y de la forma como desarrollamos las actividades laborales dentro de la empresa. Lo importante es que cada persona se identifique con la organización y sienta el compromiso de llevar a cabo estos principios.

4.2.2.1 Misión

El Hotel María del Cisne es una empresa de la industria Hotelera cuya misión es:

Brindar los servicios Hoteleros y de Hospedaje con calidad y calidez a través de personal comprometido a satisfacer los requerimientos del cliente de una manera eficaz y oportuna.

4.2.2.2 Visión

Proyectar el Hotel hacia una mejor categoría mediante el mejoramiento continuo y cooperación de todos sus colaboradores, de esta manera lograr posicionarse dentro de un mercado competitivo que ofrece servicios más integrales a sus clientes.

4.2.2.3 Valores

- **Responsabilidad** asumiendo con conciencia las consecuencias de cada acto moral realizado bajo libre elección.
- **Respeto** reconociendo los derechos y obligaciones de uno mismo y de los demás para que haya una buena convivencia dentro de una sociedad.
- **Honestidad** siendo auténtico respetando la verdad y la justicia.
- **Ética** cultivando buenos valores y principios y actuando de acuerdo a ellos.
- **Compromiso** de brindar un servicio de calidad mediante el esfuerzo, dedicación y perseverancia.

4.2.2.4 Objetivos

Objetivos Generales:

- Satisfacer de manera permanente todos los requerimientos del Huésped.
- Alcanzar la consecución del Plan de Negocios que se genera anualmente.

- Lograr mediante resultados positivos, la maximización de utilidades económicas y de este modo el retorno de la inversión de sus accionistas.
- Facilitar a todos los colaboradores que conforman la empresa, los recursos necesarios para el desarrollo de sus tareas cotidianas y crecimiento personal.
- Mantener las instalaciones del Hotel en perfecta apariencia así como sus equipos en total funcionamiento.

Objetivos Específicos:

- Entregar un servicio de calidad a sus Huéspedes y clientes a través de personal calificado.
- Subir de Categoría en el Ranking de los establecimientos Hoteleros al cabo de cinco años.
- Ser conocido mediante estrategias de Marketing y Publicidad ante el mercado local e internacional, una vez que se hayan realizado las mejoras pertinentes.
- Actualizar e Innovar los procesos del negocio mediante capacitaciones periódicas.
- Fidelizar a sus Clientes a través de un trato personalizado brindando una excelente atención durante su estadía.

4.3 Proceso de Socialización para Implementación de cambios

La manera de cómo se va a transmitir la cultura, la misión, visión, valores y objetivos organizacionales a los colaboradores es un elemento fundamental en el proceso de socialización, el cual se debe dar de una manera constante.

El Hotel María del Cisne se inició como una empresa familiar, y hoy en día mediante la ejecución de este proyecto se desea profesionalizarla mucho más. Por este motivo la cultura organizacional de esta empresa se va a ver fortalecida y distinguida por los valores, principios y cultura de la familia. Su Gerente General y sus Dos directores tanto administrativo como logístico será el grupo familiar el cual gerencie la empresa, sin embargo es de suma importancia que mantengan una relación agradable con todos los colaboradores de la misma.

Además de la publicación de los elementos anteriormente mencionados (misión, visión, valores), en paredes de recepción y oficinas, es importante capacitar constantemente a los colaboradores, esta es una forma de motivación y al mismo tiempo es una manera directa de asegurarse que todos conocen estas guías.

4.3.1 Seminario de Inducción

La mayoría de los colaboradores a contratarse serán nuevos y es importante crear desde el principio un ambiente de trabajo el cual permita la integración y cooperación entre ellos. Sin embargo al personal operativo antiguo, que son los camareros y recepcionistas se les reunirá primero y se les explicará la etapa de cambio que está por realizarse en la empresa, una vez que sean evaluados para certificar que cumplen el perfil requerido, sus contratos serán renovados y pasarán al seminario de inducción, caso contrario se elaborarán los trámites para desvinculación con la empresa.

Un manual de procesos y procedimientos será entregado a cada persona la primera semana de trabajo, el cual será explicado mediante charlas de inducción dictadas por uno de los directores quien será capaz de narrar la Historia del Negocio, el presente del mismo, los beneficios como colaboradores, funciones directivas, organigrama, etc., y motivarlos ya que ese será el equipo que ayudará a la consecución de las metas organizacionales.

La eficacia del seminario de inducción va a determinar cuan leales y comprometidos va a estar el personal y de acuerdo a ello, la calidad de servicio que brinden al huésped.

4.3.2 Proceso de Orientación

Junto a esta inducción se da otro proceso llamado Orientación cuyo objetivo principal radica en evitar cualquier problema al momento de asumir el nuevo puesto de trabajo y a su vez el desempeño en el mismo.

Este proceso estará a cargo de los dos directores tanto administrativo como logístico, los cuales se dirigirán exclusivamente a su equipo de trabajo.

La información que comprende este proceso es la siguiente:

- Políticas de Salarios: Se explicará los días de pago, forma de pago, horas extras, bonos, beneficios sociales: décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fondo de reserva, incentivos, utilidades.

- Días festivos y feriados: Se detallarán cuales son los feriados durante el año y cómo van a ser manejados los horarios dentro de cada grupo así mismo en el caso de fines de semana o en caso de existir algún evento dentro del Hotel.
- Seguros privados: Se dará la oportunidad a los colaboradores que deseen tomar algún seguro particular de vida, asistencia médica o accidentes personales bajo un costo adicional pero bajo una póliza de la empresa.
- Servicio de Cafetería y Restaurante: Se establecerán los horarios de almuerzo para cada grupo, así como el beneficio de almuerzo únicamente.
- Se presenta formalmente a sus compañeros de trabajo y supervisor en caso de requerirse: Es una manera de que todos se conozcan y aquí también se pueden crear dinámicas de grupo.
- Ubicación del Puesto de Trabajo: Se realiza un reconocimiento de toda la infraestructura del Hotel en donde se presentan las distintas áreas, y finalmente cada uno de los puestos de trabajo.
- Normas de Seguridad dentro de la empresa: Se indicará qué hacer en caso de incendio, formas de evacuación, sistema de alarmas, salidas de emergencia, seguridad interna del Hotel, etc.
- Se describe el puesto de trabajo y sus objetivos: Se describirá cada una de las funciones del puesto de trabajo, los objetivos, qué se espera del rendimiento de los colaboradores.
- Como está relacionado con otros puestos y departamentos: Una vez que se irá explicando las funciones y procesos de cada puesto de trabajo, se van vinculando ciertas áreas que están relacionadas entre sí. Por ejemplo el área de reservaciones y la recepción junto con conserjería.

Al ser esta una etapa de cambios dentro del Hotel, los trabajadores deben estar informados y conscientes de aquello, es por eso que el apoyo entre departamentos será vital durante este período.

Los incentivos que no sean únicamente económicos ya que los colaboradores se sienten motivados de muchas otras formas. A continuación se muestran acciones que motivan a los colaboradores:

- Dar a conocer a los trabajadores en forma habitual de los logros que se obtienen haciéndolos participes de ellos, de esta manera se

les muestra cuán importantes son para la empresa y la manera en la cual participan en la consecución de aquellos frutos.

- Empleado del Mes: Mostrar un reconocimiento mediante herramientas internas del Hotel a la persona que más se haya destacado durante ese tiempo.
- Actividades especiales durante días Festivos o de feriados: Por ser una empresa dentro de la industria Hotelera, siempre va a estar en movimiento, los 365 días del año, las 24 horas. Quizás esta política no motive al empleado sin embargo para atenuar dichas situaciones será de gran ayuda realizar actividades o decorar el lugar de acuerdo a la festividad que se presente en ese momento.
- Evaluaciones Periódicas: Donde se destaque el trabajo bien realizado y se sugiera mejoras.
- Mensaje de Felicitaciones en días de cumpleaños u ocasiones importantes.
- Darle importancia a la Familia del trabajador es también un gran incentivo.

4.4 Reestructuración de organigrama del Hotel María del Cisne

Dada la necesidad de un cambio empresarial interno en el Hotel María del Cisne y una vez comprobada que su administración no se da de manera adecuada, se concluyó que es precisa la implementación de áreas funcionales o departamentos. Para poder realizar esta implementación, primero se deberá establecer el organigrama de la empresa. Esta es una manera de mostrar ordenadamente la inclusión y división de las principales áreas a ejecutarse.

Los Análisis previamente realizados (FODA, Porter y Pestal) ayudaron a determinar estrategias específicas y si uno de los objetivos es profesionalizar la empresa, un primer e importante paso es la creación de este elemento.

El organigrama en una empresa hotelera es muy importante ya que va a informar a todo el personal sobre los puestos de trabajo hábiles en la empresa, los puestos vacantes, los representantes de cada una de las áreas de trabajo, cómo se comunican dichas áreas y sus miembros para llevar a cabo las funciones de la empresa, cuál es la jerarquía de la organización y sus actividades, y en general como está formada y estructurada la empresa. Es importante mantener un organigrama actualizado por lo que se sugiere una revisión periódica si en algún caso llegasen a haber cambios o implementación de nuevos puestos.

Actualmente los organigramas son poco complejos, es decir con pocos niveles jerárquicos, son menos rígidos ya que el personal se dedica a las tareas que se le hayan sido asignadas.

El organigrama del Hotel María del Cisne se proyecta a conformarse de la siguiente manera:

La Gerencia General de la empresa la lidera el Sr. Julio Romero Pacheco, quien es el fundador del Hotel y ha estado a cargo del mismo la mayor parte del tiempo desde sus inicios. Este a su vez designa a dos Directores, sus hijos. Galo Romero Romoleroux es el Director Logístico y asume de igual manera la jefatura de Mantenimiento y Jorge Romero Romoleroux tiene bajo su cargo la dirección administrativa.

Bajo la responsabilidad de la **dirección administrativa** se encuentran cuatro departamentos que son: Recursos Humanos, Contabilidad, Relaciones Públicas y Marketing y Alimentos y Bebidas.

Las actividades de Recursos humanos las manejará una sola persona, mientras que Contabilidad tendrá un jefe y un asistente contable.

El departamento de Relaciones Públicas y Marketing lo administrara una sola persona quien estará a cargo de la investigación de mercado y publicidad del Hotel.

El área de alimentos y bebidas corresponde a la cafetería del Hotel ubicada en el Mezanine, esta área tendrá dos jefes: de cocina y de restaurante. El jefe de restaurante tendrá bajo su cargo al mesero y bar tender y así mismo será responsable de la caja de la cafetería mientras que el jefe de cocina apoya sus funciones con el cocinero.

En cuanto a la **dirección Logística** se compone de 5 departamentos que son: Ama de llaves, Conserjería, Teléfono y Reservaciones/Recepción, Eventos y Banquetes y Mantenimiento.

El área de ama de llaves se compone por 3 personas las cuales trabajarán en turnos rotativos pero habrá una persona líder encargada de elaboración de horarios y designación de tareas la cual también hará la labor de camarero.

Al igual que el área de ama de llaves, el espacio de conserjería lo conforman tres personas llamadas botones los cuales se encargan de recibir al pasajero y ayudarles con el equipaje, también se manejará en turnos rotativos y con una persona líder.

El área de teléfonos, reservaciones y recepción estará conformada por un jefe encargado de supervisar a los tres recepcionistas de turno y

responsable de las reservaciones tanto online como telefónicas que se confirmen diariamente.

Para Eventos y Banquetes habrá una persona que se encargará de todo tipo de cotizaciones directamente con el cliente para cualquier evento social o de negocios.

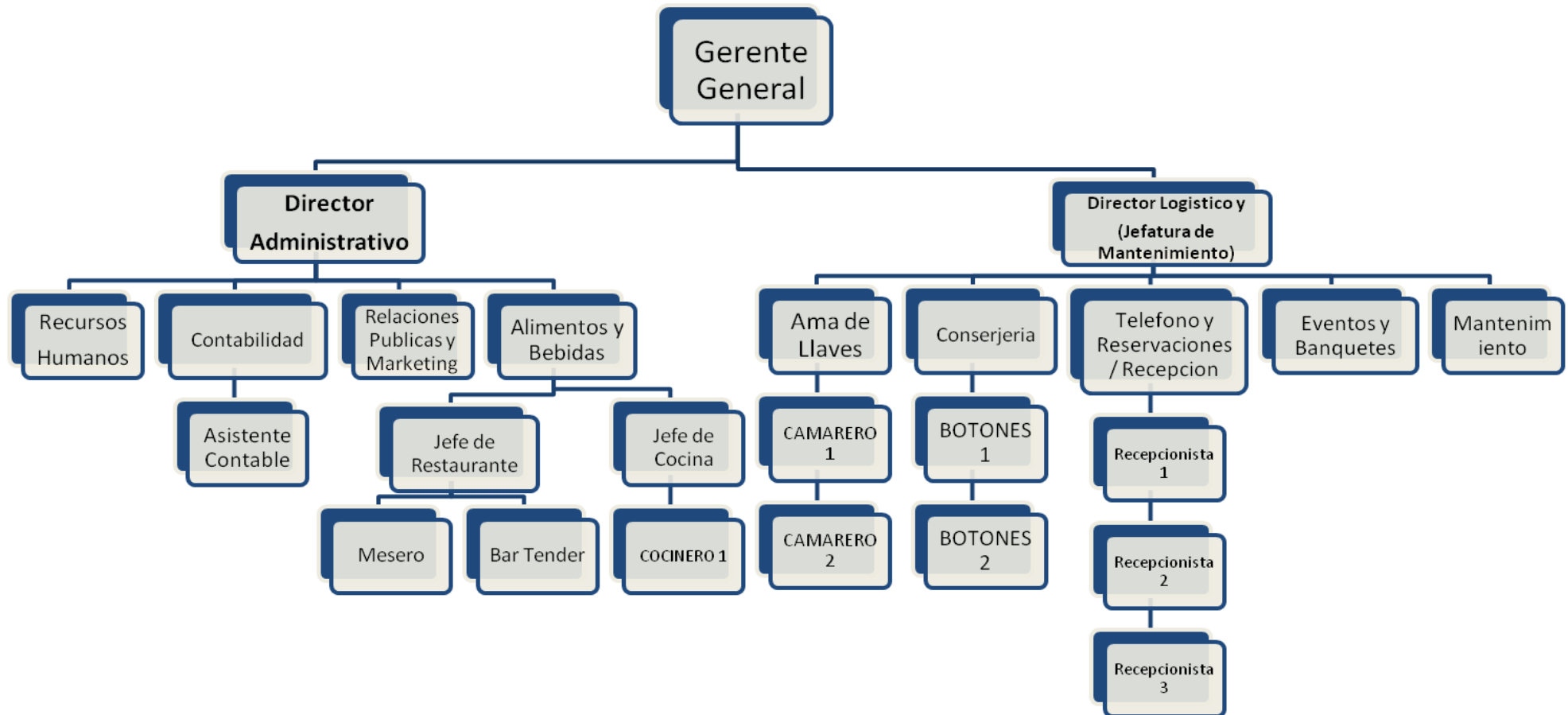
Finalmente la jefatura de mantenimiento la administra el director logístico pero a su vez cuenta con una persona encargada de realizar toda la labor que en cuanto a mantenimiento se refiere.

La comunicación entre los distintos departamentos es esencial al momento de resolver problemas o tomar decisiones es por esto que cada jefe de departamento tendrá comunicación directa con el respectivo director sea del área logística o administrativa y estos a su vez entre sí para que ambos conozcan los procesos y desenvolvimiento del negocio.

Así mismo se harán comités mensuales al cual asista el Gerente General y se pueda analizar y evaluar el desempeño del Hotel.

Gráfico 2: Organigrama del Hotel María del Cisne

ORGANIGRAMA DEL HOTEL MARÍA DEL CISNE



FUENTE: Adriana Romero C.

4.5 Departamentos Funcionales a Implementarse en el Hotel María del Cisne

El éxito de la empresa va a depender con la claridad de análisis y cumplimiento de su misión para que de esa manera se alcancen los objetivos planteados. Que todos sus miembros tengan el compromiso de cumplir diariamente los valores organizacionales con mucho ímpetu.

Hoy en día la industria Hotelera está experimentando cada vez más transformaciones debido a los cambios producidos en el entorno donde se dice que “lo único estable es el cambio”. Es por esto que un Hotel exitoso esta siempre en constante innovación optando por estrategias creativas en donde la cultura organizacional evoluciona y se adapta al mercado al cual se sirve. Seguir un bosquejo rígido y muy estructurado no va a permitir a la empresa tener una flexibilidad ante el cambio que muchas veces se torna en un desafío.

La dirección del Hotel es responsable de alcanzar los mejores resultados utilizando los recursos que posea. Son muchas las funciones y actividades que desarrolla un directivo sin embargo se puede resumir en cinco funciones fundamentales que se relacionan entre sí dentro de la empresa y estas son: financiero-económico, Logístico, comercial, operativo y humano.

Dirección Administrativa.- La lidera el Ing. Jorge Romero Romoleroux. Es responsable de coordinar con los jefes de los distintos departamentos bajo su cargo cualquier tipo de requerimiento para tomar la decisión final. A continuación se detallan las áreas bajo responsabilidad del director administrativo:

Recursos Humanos.- Una gestión de Recursos Humanos comprende competencias como la comunicación, el trabajo y desarrollo de equipos, una activa participación, y buenas relaciones laborales. Reclutamiento y selección, control de nóminas, prevención de riesgos laborales, formación, plantilla, relaciones internas y externas, control de entradas y salidas, salarios, convenios, comunicación interna, servicio médico.

Contabilidad.- Elaborar, analizar e interpretar los resultados financieros del Hotel es una labor que concierne a este departamento, en donde el contador y su asistente se encargarán de resumir todas las cuentas en los distintos estados financieros para determinar el margen de ganancias y la evolución del capital.

Relaciones Públicas y Marketing.- El perfil de la persona seleccionada deberá ser de extrovertidas cualidades ya que será la imagen del Hotel e influirá mucho al momento de captar los clientes en reuniones, visitas, etc.

En este departamento se estudiarán los distintos grupos de mercado al cual se desea llegar y la manera de cómo se lo va a realizar. Actualmente mediante esta reestructuración y reingeniería del Hotel se desea llegar más al mercado turístico, a los turistas que llegan de todas partes del mundo a visitar y conocer la ciudad. La publicidad también es importante para dar a conocer la nueva imagen que el Hotel va teniendo.

Alimentos y Bebidas.- El Hotel consta de un solo restaurante ubicado en el Mezanine con capacidad para doscientas personas. Habrán dos jefes uno del restaurante y otro de cocina. El jefe del restaurante estará a cargo de la caja y supervisará al mesero y bar tender, mientras que el jefe de cocina se encargará de la preparación de los platos junto con su asistente y de elaborar la lista semanal de la proveeduría de alimentos.

Es importante darle un plus adicional al servicio de hospedaje, es por eso que en la nueva política del Hotel se verá incluido el desayuno en el precio de la noche de hospedaje. Habrá también almuerzos y platos a la carta variados así como distintas opciones de bebidas en el área del bar en la planta baja.

Dirección Logística.- Es responsabilidad del Ing. Galo Romero Romoleroux y de igual manera que la dirección administrativa, es el encargado de supervisar cada uno de los departamentos o áreas bajo su cargo y de una comunicación directa con el jefe de cada una de ellas.

Ama de Llaves.- En esta área se encuentran los tres camareros o camareras quienes trabajarán en turnos rotativos y se les será designado un número específico de habitaciones. Su labor es mantenerlas limpias una vez desocupadas y darles mantenimiento así como verificar que todos sus implementos estén completos y en buen estado. Esta área también tendrá un ama de llaves líder quien reportará directamente al director logístico cualquier novedad. Además es importante que mantenga comunicación con los recepcionistas y conserjes.

Conserjería.- Los llamados botones son los encargados de recibir al pasajero desde la entrada al Hotel, cargar con su equipaje mientras ellos realizan el check in en recepción y luego acompañarlos hasta la habitación. Así mismo lo realizarán al momento de la salida del huésped.

En esta área habrá tres botones en turnos rotativos e igualmente se designará a un líder quien se comunicará con el director logístico en cualquier eventualidad.

Teléfono/Reservaciones y Recepción.- Dentro de la planta baja se diseñó una oficina para el jefe de Recepción quien también manejará lo que son las reservaciones. El supervisará a los tres recepcionistas contratados en los diferentes turnos rotativos y coordinará con ellos el esquema de las reservaciones en el sistema digital. Así mismo será

responsable de concretar las reservaciones que se hagan mediante página web o vía telefónica dándoles el debido seguimiento a los clientes.

Eventos y Banquetes.- El sexto piso del Hotel se encuentra reservado para eventos sociales o empresariales. La persona encargada de este departamento promocionará el salón para la realización de dichos eventos. Asimismo el Hotel subcontratará personal o los servicios que sean necesarios para la realización del evento. Como por ejemplo la música y demás menaje. También proveerá toda la información de precios, paquetes promocionales, menús, etc.

Mantenimiento.- Esta área la lidera también el director logístico, sin embargo tiene el apoyo de una persona encargada del mantenimiento general del Hotel.

4.6 Tareas Básicas de la Gestión Hotelera propuesta para el Hotel María del Cisne

La gestión Hotelera propuesta para el Hotel María del Cisne comprende que se tome en cuenta las siguientes tareas básicas:

- Observar los acontecimientos internos que ocurran en el Hotel y también los externos que influyan de una u otra manera al mismo.
- Determinar hacia dónde se quiere llegar, objetivos a corto y largo plazo, para luego definir cómo se lo va a lograr.
- Organizar los recursos tanto humanos como materiales con los que cuenta el Hotel en estos momentos.
- Delegación de responsabilidades entre todos sus miembros mediante la elaboración de un diagrama bien definido el cual incluya las políticas, acciones, objetivos y el presupuesto.
- Utilizar eficazmente los Recursos Humanos, es decir el personal debe desarrollar las funciones exactas y precisas para las cuales fueron contratados, debe regirse un ambiente de proactividad para que se cumplan eficientemente los objetivos.
- Retroalimentación y Control, la comunicación entre colaboradores y a su vez entre huéspedes y colaboradores debe ser abierta, clara, agradable y sobretodo servicial, para que así haya una retroalimentación positiva y estar prestos a nuevas sugerencias y comentarios constructivos.
- Toma de decisiones, que sean acordes con las necesidades del Hotel y siempre para beneficio del mismo.

- Negociaciones, siempre es saludable mantener buenas relaciones con todas las partes interesadas en la empresa, tanto con proveedores, huéspedes, colaboradores, empresas gubernamentales, etc. De esta manera siempre que hayan negociaciones, ambas partes logren beneficios en común.
- Creatividad e innovación, actualizar constantemente el negocio implica mantenerse a la vanguardia de emplear estrategias modernas que vayan acorde con las exigencias que hoy se maneja el mercado. El Hotel debe innovar constantemente los servicios que ofrece así será posible escalar de estatus a más estrellas de excelencia.

4.7 Implementación de Nuevos Servicios

Business Center

El Business Center del Hotel María del Cisne estará ubicado en la Planta Baja donde actualmente se sitúa un local comercial el cual está en calidad de arrendamiento. Este lugar estará cerca de la Recepción y también del Bar separado por una pared. Este nuevo servicio será gratuito exclusivamente para los Huéspedes del Hotel.

La descripción de este lugar es muy sencilla y la idea surgió al ver la necesidad del Huésped por conectarse con el resto del mundo a través de la herramienta global como es el Internet. Los huéspedes podrán hacer uso de las computadoras cuando lo deseen ya que este lugar estará supervisado por el recepcionista de turno.

El servicio de Copias, Impresiones y Escaneos también se encontrarán en este lugar pero los cuales si tendrán un costo adicional dependiendo del requerimiento del Huésped.

Así mismo se implementará el servicio de llamadas locales a fijos o móviles y llamadas internacionales las mismas que diferirán en tarifas de acuerdo al lugar y tiempo de duración.

Este espacio estará equipado con tres computadoras, una impresora multifunción, muebles con una pequeña mesa, Modem, Router y un teléfono.

Bar

Este es un servicio de entretenimiento pero también de manera exclusiva para los Huéspedes, ya que esa fue la idea por la cual se lo desea implementar. Que sea un espacio de relajamiento y distracción en donde el Huésped disfrute el compartir con amigos, compañeros o familia de un momento agradable.

Este lugar estará equipado con mesas, butacas, sofás, un mesón de Bar, sillas, televisor, música y demás complementos. Aquí se servirán solo bebidas y snacks, por lo que no será tipo restaurante. El Huésped pagará únicamente lo que consuma lo cual lo podrá realizar en ese momento o podrá sumarlo a su cuenta final de la habitación.

Los Horarios de este lugar serán a partir de las cinco de la tarde hasta la una de la mañana y estará a cargo el bartender pero siempre tendrá el apoyo de los botones o camareros de turno. Al final de cada Jornada deberá presentar informe de novedades al recepcionista o supervisor de Recepción.

Room Service o Servicio a la Habitación

Este es un servicio indispensable para muchos Hoteles competitivos hoy en día, el cual genera un plus adicional al establecimiento. De cierta manera mediante este servicio se personaliza el trato con el Huésped y es ahí cuando se percibe la calidad de servicio con el que es tratado durante su permanencia.

Este servicio estaría disponible para todas las habitaciones ya que se contaría con teléfonos en cada una de ellas. Las mismas estarían conectadas a la central telefónica la cual directamente direccionaría al restaurante o a recepción. Es importante colocar en cada habitación una lista de los productos disponibles para este servicio los cuales generalmente son estandarizados.

Lavandería

Originalmente el Hotel cuenta con las instalaciones de lavandería pero únicamente para uso del mismo. Se ha decidido agregar este servicio para uso del Huésped el mismo que tendrá un costo dependiendo de la prenda de vestir. Estos precios serán especificados por medio de una cartilla dentro de la habitación. Este servicio estará disponible únicamente si se trata de prendas de vestir que no requiera algún tipo de lavado especial.

Gimnasio

Un gimnasio como servicio dentro de un Hotel puede resultar atractivo para algunos y no para otros. Sin embargo se desea captar el tipo de huéspedes que visitan el país en calidad de Turistas y son a ellos a quienes se dirige esta clase de servicios.

Este servicio estará ubicado en el noveno piso donde actualmente se aloja el Pent-house. Se cuenta con un presupuesto resumido por lo que no será tan completo en su adecuación y equipamiento. A pesar de aquello se logrará contar con los implementos y equipos necesarios para un buen desempeño.

SPA

Este servicio será brindado por terceras personas no vinculadas a la nómina del Hotel. Sin embargo habrá un contrato de arrendamiento por parte de la empresa en uno de sus locales comerciales a los alrededores del establecimiento. A pesar de no ser un servicio que brinda directamente el Hotel, el mismo se reservará el derecho de arrendamiento a la persona que cumpla con el perfil.

Por ser un negocio abierto al público, los huéspedes del Hotel tendrán descuentos especiales en los servicios y los pagos se harán de manera independiente.

Guardianía Privada

Se implementará el servicio de guardianía privada las veinticuatro horas de lunes a domingo incluidos feriados. Se lo hará con el objetivo de respaldar la seguridad del huésped ya que es necesario que él mismo se sienta confiado de permanecer en un Hotel el cual se preocupe de su seguridad integral.

Muy pocos Hoteles del sector brindan este servicio y se desea destacar como un establecimiento hotelero seguro para sus visitantes.

Se establecerá el contrato de un guardia de seguridad con la compañía de Vigilancia Especializada "Vipoes" quien prestará el servicio antes descrito y la cual cuenta con todos los permisos de funcionamiento tanto del Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio del Interior y la Cámara de Comercio de Guayaquil.

4.8 Factor diferenciador

La ubicación del Hotel María del Cisne es estratégica ya que se encuentra a solo minutos de la zona comercial denominada "Bahía" y de la zona céntrica turística de la ciudad de Guayaquil como es el Malecón 2000, Parque Seminario, Las Peñas, Iglesias, etc.

Luego de la reestructuración tanto física como funcional del Hotel, el mismo quedará habilitado con nuevos servicios lo que le dará una nueva y mejor imagen al establecimiento haciéndolo atractivo para los turistas que es el mercado al cual se planea captar.

Mediante la adquisición de nuevos equipos y personal calificado, el Hotel podrá competir con los Hoteles de primera ya que se habilitaran servicios como Business Center, Cafetería-Restaurante, Bar, Gimnasio, Spa, Salón de Eventos y Conferencias, parqueo. Además del nuevo sistema administrativo totalmente digitalizado que se va a manejar y las distintas áreas funcionales el Hotel dará un mejor servicio a los huéspedes y sobretodo se dará a conocer local e internacionalmente.

El precio de las habitaciones será por debajo del de los competidores brindando una mayor cantidad de servicios, de esta manera se intentará captar huéspedes tanto de negocios como turistas. Una vez que se haya captado el mercado meta al cual se quiere llegar los precios irán subiendo pero lo más importante es que no decaiga la calidad del servicio. De esta manera se podrán ir implementando mejoras en el Hotel.

4.9 Medios de Publicidad

La mejor manera tanto en costos como en beneficios de publicitar un producto o servicio hoy en día es a través del Internet y sus diferentes medios ya sea en página web o redes sociales. Es por esta razón que el principal medio de publicitar el Hotel tanto local como internacionalmente va a ser vía Internet. Se creará una llamativa página Web basada en la web 2.0 es decir que la página no solo actúe como medio informativo sino como un medio interactivo entre la empresa y el cliente. La página incluiría reservaciones en línea para que pueda haber una comunicación directa y más efectiva.

Páginas intermediarias como despegar.com y booking.com también serían aliadas para publicitar el Hotel las cuales recibirían comisiones por ventas.

Otra estrategia de dar a conocer el Hotel sería haciendo convenios con agencias de viajes que sugieren a los turistas los hoteles de las ciudades a las cuales vayan a visitar o también actúan como contacto principal y

son ellos mismos los que se encargan de realizar las reservaciones a los turistas.

Coordinar reuniones de los directores tanto administrativo como logístico con los principales contactos de las diferentes empresas de la ciudad para que personalmente se ofrezcan los servicios del Hotel y se puedan establecer buenas relaciones profesionales para que se logren negocios exitosos.

4.10 Análisis Comparativo frente a la competencia una vez implementados los cambios.

Una vez implementadas las estrategias propuestas para el Hotel María del Cisne, se realizó un análisis comparativo similar al análisis de la situación actual frente a los competidores del sector.

En el presente análisis de los cambios propuestos para el hotel María del Cisne versus la competencia, se resume la siguiente información:

Tabla 4: Análisis Comparativo Hotel María del Cisne vs Competencia después de implementación de estrategias

HOTEL	PRECIO	SERVICIOS QUE INCLUYEN EN PRECIO									SERVICIOS ADICIONALES					
		TV cable	AC	Baño Privado	Wifi	Desayuno	Business Center	Gimnasio	Parqueo	Seguridad Privada	Room Service	Cafetería	Lavandería	Spa	Bar	Salón eventos
Ma. Del Cisne	\$ 23.00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Malecon Inn	\$ 46.20	x	x	x	x	x		x	x	x					x	
Rizzo	\$ 40.00	x	x	x	x	x									x	
Orquídea Internacional	\$ 35.00	x	x	x	x	x	x		x						x	
La Torre	\$ 32.00	x	x	x	x	x									x	
Indira	\$ 22.00	x	x	x	x											
Plaza St. Rafael	\$ 45.00	x	x	x	x	x				x					x	
Hotel Cafetería 9 de Octubre	\$ 22.40	x	x	x						x	x					
México	\$ 25.00	x	x	x	x										x	
El Diamante	\$ 17.00	x	x	x			x			x						
Río	\$ 16.00	x	x	x												
El Cisne	\$ 16.00	x	x	x												
Queen's	\$ 15.00	x	x	x						x					x	
Savoy	\$ 15.00	x	x	x	x											
Andes Inn	\$ 15.00	x	x	x	x						x					
Berlín	\$ 15.00	x	x	x	x											
Eloy Alfaro	\$ 14.00	x	x	x	x				x							

FUENTE: Adriana Romero C.

Se ha considerado en la tabla antes descrita, los Hoteles de segunda, tercera y cuarta categoría y se ha tomado como referencia el precio de la habitación sencilla por noche.

El nuevo enfoque que se dará al análisis del Hotel versus la competencia es la relación del precio con los servicios complementarios adicionales que se ofrece independientemente de la categoría y se puede comprobar que una vez implementado el Proyecto se ofrecerá una mayor cantidad de servicios a un costo más bajo que el de la competencia.

Considerando los servicios que se ofrecería, esa sería una de las ventajas sobre la competencia de la zona para el Hotel María del Cisne, ya que se daría más, en calidad y cantidad, a un menor precio.

Transcurridos dos años se espera que mediante una inspección por parte de la Subsecretaría de Turismo se ascienda a segunda categoría ubicando al Hotel María del Cisne por encima de la competencia actual y aún en mejoras condiciones que algunos Hoteles de esta categoría.

En respuesta a las necesidades del mercado, las modificaciones que se realizaron en cuanto a servicios y remodelaciones, se ajustan a las preferencias y expectativas que tienen los huéspedes comerciantes al utilizar los servicios Hoteleros.

De acuerdo a un estudio realizado por la página web Hoteles.com, los huéspedes comerciantes prefieren hoteles con acceso a servicios tecnológicos avanzados en especial el Wi-Fi.

Este servicio de conexión inalámbrica a Internet permite al huésped mantenerse conectado con el resto del mundo y de esta manera facilita los trámites, negociaciones o conversaciones que desee mantener el línea. Es importante para un comerciante este servicio ya que forma parte de su herramienta de trabajo y la comunicación será un factor esencial a la hora de tomar sus decisiones.

Además existen servicios complementarios que también valoran los huéspedes comerciantes o de negocios, como es el Business Center, un espacio de acceso a computadoras y a diversos servicios como copias, escaneos, llamadas e impresiones.

Dadas las preferencias de los huéspedes comerciantes, se acogió dicho modelo de negocio y se lo implementó al presente proyecto, de esta manera se lograría captar este tipo de mercado y al huésped en general que visite en país por diversos motivos.

CAPITULO V ANALISIS FINANCIERO

En base al tercer objetivo del Proyecto, se planteó la elaboración de un presupuesto el cual proyecta la inversión a realizarse y el tiempo que tomaría a la empresa obtener mayor rentabilidad.

Es importante además de las palabras, comprobar la factibilidad del proyecto, es decir si se tendrá ganancias y si es conveniente realizar la inversión. Estos datos cuantitativos generados por los estados financieros, serán interpretados de tal forma que nos proporcionen vital información como:

- ¿Cuánto dinero se va a invertir?
- ¿Cómo se lo va a financiar?
- ¿Cuáles son los pagos mensuales del préstamo?
- ¿En cuánto tiempo se va a recuperar la inversión?
- ¿Desde qué punto se va a empezar a generar utilidades?
- ¿Cuáles serán los ingresos y gastos mensuales?

Estas y muchas más preguntas conciernen al aspecto financiero de una empresa principalmente cuando se debe tomar decisiones de inversión.

En el caso del Hotel María del Cisne es necesario tomar el riesgo ya que se han considerado los aspectos más relevantes a la hora de realizar la inversión y aplicar los nuevos cambios.

Interpretar cada uno de los Estados financieros es llevar los números a la realidad de la empresa y así mismo se establecen las mejores estimaciones y predicciones de la situación futura de la misma. Se ha realizado una proyección para cinco años, la cual sí muestra resultados futuros esperados.

5.1 Inversión Inicial

5.1.1 Activo Fijo

Para llevar a cabo la reestructuración funcional o administrativa del Hotel María del Cisne y mejorar su infraestructura y servicios, se deberá realizar una inversión inicial.

La inversión Inicial en activos fijos se basa en las proformas y cotizaciones realizadas a las distintas empresas proveedoras de estos productos. Las categorías que se consideraron fueron: Equipos de computación, Equipos de oficina, muebles de Oficina, muebles y encerados

y Equipamiento del Gimnasio. Todas ellas forman parte de la infraestructura a implementarse en algunas de las áreas del Hotel, desde el área administrativa ubicada en el primer piso alto hasta la recepción la cual se rediseñará incluyendo el área del bar y Business Center.

La inversión en Activos Fijos dio un total de \$23,830.00.

5.1.2 Remodelaciones y Publicidad

La inversión inicial de este proyecto también incluye adecuaciones y remodelaciones de la recepción y del primer piso donde serán las oficinas administrativas.

Se consideró que es necesario remodelar la recepción ya que conserva un modelo antiguo. Al ser la primera impresión del Huésped se vio en la obligación de modernizarla y expandirla. Uno de los locales que actualmente arrienda el Hotel en la planta baja será utilizado para la creación del Bar y del Business Center; estos dos nuevos servicios también se incluyen en el valor del presupuesto.

El total de la inversión en Activos Fijos corresponde a \$23,326.00 y el total de la inversión en remodelación y publicidad corresponde a \$8,690.00 dando un total de Inversión Inicial de \$32,016.00.

A continuación se detalla la Inversión en Activos Fijos: la descripción de cada uno de los equipos, la cantidad necesaria, el precio unitario y precio total. También se detalla las Remodelaciones a realizarse con sus costos correspondientes y dentro de esta inversión se incluyó un rubro perteneciente a la publicidad Inicial que incluye página web y otros medios online publicitarios.

Tabla 5: Inversión Inicial

INVERSION INICIAL					
ACTIVOS					
Activos Fijos					
Equipos de Computacion	Descripcion	Cantidad	P/U	Total	Subtotal
computadoras	LG 18.5", Intel Core i3	14	\$ 480.00	\$6,720.00	
impresoras	HP F3050 Multifuncion Deskjet	1	\$ 81.00	\$ 81.00	
impresoras	HP 1000 Deskjet	1	\$ 53.00	\$ 53.00	
Router	DLINK WIRELESS	6	\$ 45.00	\$ 270.00	\$ 7,124.00
Equipos de Oficina					
Telefonos Oficinas	Panasonic	12	\$ 18.00	\$ 216.00	
Telefonos Habitaciones	Panasonic	50	\$ 14.00	\$ 700.00	
Central Telefonica	cableado	1	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 1,466.00
Muebles de Oficina					
Escritorios y Sillas	Proveedor Mobiliaria Duchi		\$5,500.00	\$5,500.00	\$ 5,500.00
Muebles y Enceres					
Aires Acondicionados	Business Center, Recepcion, Oficinas, Gimna	4	\$ 650.00	\$2,600.00	
Televisores	Bar, Gimnasio	2	\$ 520.00	\$1,040.00	
Refrigerador	Uso en el Bar	1	\$ 286.00	\$ 286.00	
Congelador	Uso en el Bar	1	\$ 310.00	\$ 310.00	\$ 4,236.00
Equipamiento de Gimnasio					
Maquinas			\$5,000.00	\$5,000.00	\$ 5,000.00
Total Activo Fijo					\$ 23,326.00
Infraestructura y Adecuaciones					
Recepción:					
	Demoliciones	1	\$ 150.00	\$ 150.00	
	Paredes 20m2	1	\$ 250.00	\$ 250.00	
	Enlucidos 40m2	1	\$ 400.00	\$ 400.00	
	Resanes, Filos cuadrada boquetes	1	\$ 200.00	\$ 200.00	
	Meson recepción	1	\$ 600.00	\$ 600.00	
	Renovacion de piso	1	\$1,400.00	\$1,400.00	
	Pintura	1	\$ 350.00	\$ 350.00	
Planta 1er Piso:					
	Demoliciones-Desalojos	1	\$ 380.00	\$ 380.00	
	Paredes-Resanes-Varios	1	\$ 250.00	\$ 250.00	
	Renovacion de pisos	1	\$1,400.00	\$1,400.00	
	Aluminio y Vidrio	1	\$ 600.00	\$ 600.00	
	Puertas 4 u	1	\$ 800.00	\$ 800.00	
	Pintura	1	\$ 450.00	\$ 450.00	
	10 puntos eléctricos	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 7,730.00
Inversion de Publicidad					
Pagina Web	Diseno e incluye Host y dominio 1er ano	1	\$ 560.00	\$ 560.00	
Publicidad otros medios	Booking.com, Despegar, Agencias de viajes,	1	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 960.00
Total remodel. y publicidad					\$ 8,690.00
TOTAL INVERSION INICIAL					\$32,016.00

FUENTE: Adriana Romero C.

5.1.3 Proceso de Remodelación

El proceso de remodelación se dará inicio una vez obtenido el permiso de remodelación otorgado por el Municipio de la ciudad.

Este permiso se lo podrá obtener a través de una solicitud dirigida a quien actualmente es el director de urbanismo, avalúos y registros Arq. José Núñez Christiansen, en el cual se debe especificar que el permiso es para aumento y remodelación del edificio.

A la solicitud se le deberá adjuntar los planos en el que constará la remodelación a efectuar. En el lapso de 7-10 días se calcula que el director contestará y dará respuesta al trámite de solicitud. También en ese lapso enviará los respectivos inspectores para observar el área donde se irá a realizar la remodelación.

Una vez obtenido el permiso del municipio se iniciará la obra con aproximadamente ocho personas (albañiles, gasfitero, electricistas, y demás jornaleros) durante 60 días, tiempo que se calcula que la obra civil estaría terminada. Luego de este tiempo empezaría la implementación de los equipos de oficina, muebles y demás enseres.

La dirección de la obra estará a cargo del Arq. Leonardo Pazmiño quien también estuvo a cargo de la construcción inicial del Hotel y pues tiene el conocimiento adecuado del mismo. El se encargará de subcontratar al personal anteriormente mencionado quienes tendrán un contrato por obra finalizada.

Durante este proceso, el Hotel seguirá cumpliendo su función de establecimiento de alojamiento y se continuará brindando este servicio a las personas que acudan. Provisionalmente se hará una recepción y se pondrán planchas de madera o playwood para evitar que el cliente tenga contacto con las áreas de trabajo.

La obra se iniciará a principios de mes de Julio para que ya en el último trimestre del año se empiece a implementar el presente proyecto como tal.

5.2 Financiamiento de la Inversión Inicial

El financiamiento de la inversión Inicial se lo hará a través de un préstamo Bancario al Banco de Machala por una cantidad total de \$35,000.00 con una tasa de interés del 11.23% anual a un plazo de un año.

Si bien es cierto, el total de la inversión inicial dio como resultado \$32,016.00 pero se decidirá realizar el préstamo por los \$35,000.00 en caso de existir alguna eventualidad para gastos menores. Los pagos

mensuales del préstamo serán de \$3,097.11 el cual se incluye más adelante en los estados financieros.

Los costos financieros del proyecto corresponden a los gastos por intereses del préstamo bancario durante los doce meses y así mismo el pago del capital durante ese mismo año. A continuación se muestra la tabla que incluyen los valores antes mencionados:

Tabla 6: Intereses anual y Pago de capital de la Inversión.

Interes Anual	AÑO 1	\$ 2,165.37
Pago de Capital	AÑO 1	\$ 35,000.00

FUENTE: Adriana Romero C

5.3. Análisis de los Costos

5.3.1 Costos Fijos

Los Costos Fijos corresponden a los rubros que se pagarán mensualmente cuya cifra no varía de acuerdo a la cantidad de producción de las actividades del Hotel o de acuerdo a cuántas habitaciones se hayan vendido.

En función al proyecto en referencia se ha realizado el análisis de los que serían los costos fijos y se ha tomado en consideración los siguientes:

Tabla 7: Costos Fijos

COSTOS FIJOS	MENSUALES
Sueldos y Salarios	\$ 15,538.00
Internet	\$ 77.00
TV CABLE	\$ 460.00
Mantenimiento ascensor	\$ 52.00
Pago Dominio pag web	\$ 5.75
Prestamo bancario	\$ 765.01
Permisos de funcionamiento	\$ 125.00
Publicidad	\$ 320.00
Intereses	\$ 180.45
Guardia de Seguridad	\$ 2,100.00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 19,623.21

FUENTE: Adriana Romero C.

Los sueldos y salarios comprenden a todo el personal tanto administrativo como operativo incluyendo los directivos y el Gerente General.

De acuerdo a la nueva Ley del Ministerio de Relaciones Laborales se ha aumentado el Sueldo Básico de \$292.00 a \$318.00, valor que se ha considerado en la elaboración del presupuesto.

Inicialmente en el actual presupuesto no se ha incluido horas extras ni comisiones pero en un futuro dependiendo del desarrollo y adaptación de estos cambios para la empresa, si se tendría en cuenta estos aspectos. Principalmente en el área de Reservas, Eventos y Banquetes donde las comisiones son relativamente importantes.

A continuación se detalla los sueldos y salarios de cada uno del personal del Hotel María del Cisne:

Tabla 8: Sueldos y Salarios.

SUELDOS Y SALARIOS	
Gerente General	\$4,000.00
Director Administrativo	\$2,000.00
Director Logístico	\$2,000.00
Jefatura RRHH	\$450.00
Jefatura Contabilidad	\$450.00
Asistente Contabilidad	\$400.00
Jefatura de RRPP y Marketing	\$450.00
Jefatura de Restaurante	\$370.00
Mesero	\$318.00
Bar Tender	\$318.00
Jefatura de Cocina	\$370.00
Cocinero	\$318.00
Jefatura de Ama de Llaves	\$350.00
Camarero 1	\$318.00
Camarero 2	\$318.00
Jefatura de Conserjería	\$350.00
Botones 1	\$318.00
Botones 2	\$318.00
Jefatura de Recepción/Tefef y Reservas	\$400.00
Recepcionista 1	\$318.00
Recepcionista 2	\$318.00
Recepcionista 3	\$318.00
Jefatura de Eventos y Banquetes	\$450.00
Asistente de Mantenimiento	\$318.00
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	\$15,538.00

FUENTE: Adriana Romero C.

Sueldos y Salarios - Justificación de Nómina

El Gerente General y los dos directores administrativos son el grupo familiar que va a gerenciar el Hotel principalmente los dos directores quienes tomarán las decisiones del día a día en la empresa y tendrán bajo su responsabilidad a los demás jefes y colaboradores. Por este motivo estas tres personas dueñas del patrimonio empresarial, tendrán los rubros más altos en cuanto a salarios.

El Jefe de Recursos Humanos deberá ser una mujer de treinta años en adelante que haya tenido estudios de psicología organizacional y que haya tenido experiencia previa en esta área. La persona idónea es aquella que sabe llegar al personal mediante buenas relaciones humanas y que también tenga voz de mando. El sueldo será \$450.

El jefe de contabilidad deberá tener estudios en CPA culminados y experiencia mínima de un año, será asistido por una persona que también tenga estudios en la misma carrera y de preferencia con experiencia en cargos similares. Los sueldos serán \$450 y \$400 respectivamente. Deberán ser personas que demuestren honestidad y responsabilidad en el cumplimiento de las tareas.

La Jefatura de Relaciones Públicas y Marketing deberá ocuparla una persona joven pero sin embargo que tenga experiencia en el medio. De preferencia que sea mujer y de personalidad extrovertida. Deberá tener conocimientos de Marketing y podrá tener estudios completos o incompletos en esa área. El sueldo será \$450.

La Jefatura del Restaurante estará a cargo de una persona con experiencia en el campo mínimo tres años en el manejo de restaurantes ya que será el encargado de elaborar reportes diarios, semanales y mensuales y además deberá mantener buenas relaciones con sus clientes. Escucharlos y resolver cualquier inconveniente.

El Mesero y bar tender tendrán el sueldo básico, su nivel de educación será bachillerato y debe tener los conocimientos básicos de servicio al cliente y de alimentos u bebidas.

La Jefatura de cocina deberá estar a cargo de un chef en alimentos y bebidas quien haya estudiado o realizado cursos de cocina. Tendrá un asistente quien le ayudará en las labores diarias de preparación de alimentos. Sus sueldos serán \$370 y \$318 respectivamente.

El Jefe de Ama de llaves o camarero líder, éste desarrollará las mismas funciones de sus compañeros pero será quien lidere el equipo llevando un orden y delegando funciones.

El perfil requerido es el bachillerato culminado y que sepa realizar labores de limpieza y mantenimiento de habitaciones. Este perfil también se aplica a las camareras.

La Jefatura de conserjería de la misma forma será un conserje líder que guiará el trabajo de sus compañeros y reportará directamente al director logístico todas las novedades. Su educación será secundaria es decir haber terminado el bachillerato y con experiencia en puestos similares. De igual manera este perfil se aplica a los botones.

El Jefe de recepción y teléfonos y reservaciones deberá ser una persona con conocimientos de inglés, ya que manejará las reservas vía online, vía telefónica y mantendrá un trato directo con el cliente. También se encargará de organizar a los recepcionistas y a apoyarlos siempre. Debe ser estudiante de carreras administrativas o afines. Los recepcionistas deben tener conocimientos de inglés de igual manera.

La Jefatura de eventos y banquetes la cubrirá una persona con experiencia en este campo de organización de eventos y así mismo deberá captar clientes que deseen utilizar el salón de eventos para cualquier ocasión. Será responsable de montar el evento con todo lo necesario y de realizar presupuestos y cotizaciones. El perfil requerido es que haya tenido estudios universitarios en carreras administrativas o afines.

El Asistente de Mantenimiento es la persona encargada de la limpieza de pisos, oficinas, salón, restaurante y demás áreas que no implican las habitaciones como tal. Será una persona con un bachillerato culminado.

- **Otros costos fijos**

El servicio de Internet y televisión pagada estará a cargo del grupo TV Cable. El Internet será de una banda ancha de dos Megas y la televisión por cable tendrá cerca de ciento treinta canales.

El mantenimiento del ascensor, el pago del dominio de la página Web y el préstamo bancario son pagos iguales que se desembolsaran mensualmente.

Los permisos de funcionamiento se pagan anualmente sin embargo se ha realizado el desglose mensual. La publicidad y los intereses por el préstamo bancario también se los ha incluido en los costos fijos.

Otro rubro dentro de estos costos es la Guardianía Privada o Seguridad Privada.

Actualmente el Hotel mantiene los siguientes Costos Fijos:

Tabla 9: Costos Fijos Actuales

Sueldos y Salarios	
3 recepcionistas	\$318.00 x3
4 botones-camareros	\$318.00 x4
1 contador	\$450.00
1 gerente operativo	\$1200.00
TOTAL S&S	\$3,876.00
TV Cable	\$460.00
Mantenimiento Ascensor	\$52.00
Permisos de Funcionamiento	\$125.00
Publicidad	\$120.00
TOTAL	\$4,633.00

FUENTE: Hotel María del Cisne

5.3.2 Costos Variables

Dentro de los Costos Variables se encuentran los servicios básicos: agua, luz y teléfono, también los suministros de limpieza, de oficina, los alimentos para la cafetería y las reparaciones en general.

Estos son los costos que pueden variar dependiendo de las habitaciones que se ocupen mensualmente.

A continuación se muestra la tabla que contiene cada uno de los costos variables con su costo mensual, asumiendo una ocupación del 40%.

Tabla 10: Costos Variables

COSTOS VARIABLES	MENSUALES
Agua	\$ 900.00
Luz	\$ 800.00
Teléfono	\$ 250.00
Suministros de Limpieza	\$ 400.00
Suministros de Oficina	\$ 200.00
Alimentos en Cocina y Bar	\$ 2,100.00
Reparaciones	\$ 80.00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 4,730.00
TOTAL COSTOS F+V	\$ 24,353.21

FUENTE: Adriana Romero C.

El total de los Costos Fijos sumó \$19,623.21 teniendo un mayor valor los costos correspondientes a sueldos y salarios.

El total de los Costos Variables sumaron \$4,730.00 y el costo de mayor valor corresponde a los costos por alimentos y bebidas. El total de los Costos totalizan \$24,353.21.

Actualmente el Hotel mantiene los siguientes Costos Variables:

Tabla 11: Costos Variables Actuales

Agua	\$850.00
Luz	\$594.00
Teléfono	\$90.00
Suministros de Limpieza	\$400.00
Suministros de Oficina	\$100.00
Reparaciones	\$80.00
TOTAL	\$2,114.00
TOTAL COSTOS F+V	\$6,747.00

FUENTE: Hotel María del Cisne.

5.4 Precio de Venta de acuerdo al tipo de habitación.

A continuación se muestra la tabla con los tipos de habitaciones y su precio por noche. Mediante un promedio ponderado se estableció el precio promedio de habitación por noche y día como resultado \$36.40. Se lo multiplicó por 30 para calcular el valor mensual, dato que nos serviría para calcular el punto de equilibrio.

Tabla 12: Precio de Venta de acuerdo al tipo de habitación

Habitaciones:		
Simples	\$	23.00
Dobles:	\$	29.00
Matrimoniales:	\$	32.00
Triples:	\$	43.00
Cuádruples:	\$	55.00
Promedio precio habitación por noche	\$	36.40
PVP mensual promedio	\$	1,092.00
		Precio promedio de habitación x noche * 30 días

FUENTE: Adriana Romero C.

Tabla 13: Precios de Venta Actuales

Habitación Simple	\$14.00
Habitación Doble	\$22.00
Habitación Triple	\$32.00
Habitación Matrimonial	\$17.00
Habitación Cuádruple	\$42.00

FUENTE: Hotel María del Cisne

5.5 Análisis del Punto de Equilibrio

Mediante esta herramienta financiera se determinará el momento en el que los Ingresos de la empresa cubren los Costos Totales. Se lo puede expresar en valores, unidades o porcentajes. También actúa como un punto de referencia para determinar cuanta más rentabilidad tendría la empresa si se aumentan los ingresos.

La tabla a continuación muestra la proyección de un margen de utilidad del 45% sobre el total de costos fijos y variables dando como resultado \$ 11,014.68. Este valor vendría a representar un valor aproximado de la utilidad de la empresa sobre el total de sus costos.

El ingreso mensual corresponde a la suma de los costos totales y el 45% del margen de ganancia. Este valor indica el ingreso mensual de las 34 habitaciones ocupadas, el cual suma \$35,491.75, si se lo divide para treinta se obtiene el ingreso diario de todas las habitaciones \$1,183.06 y si se lo divide para 34 (40% de las habitaciones ocupadas) da un total de \$34.39, valor que vendría a ser ingreso diario por cada habitación.

Los Costos Variables unitarios representan los costos variables totales divididos para la cantidad de habitaciones ocupadas que son 34. Esto da como resultado que el valor de costos variables unitarios es de \$137.50.

Tabla 14: Cálculo del Punto de Equilibrio

MARGEN DE UTILIDAD 45%	\$	10,958.94	
Ingreso mensual x todas las habitaciones	\$	35,312.15	
Ingreso diario x todas las habitaciones	\$	1,177.07	
Ingreso diario por habitación	\$	34.22	
Habitaciones ocupadas 40%			34
Costos Variables Unitarios	\$	137.50	
PUNTO EQUILIBRIO unidades			21 HABITACIONES
PUNTO EQUILIBRIO Monetario	\$	22,450.02	

FUENTE: Adriana Romero C.

Para hallar el punto de equilibrio se considero los Costos Fijos y se lo dividió para la diferencia entre: El precio de Venta Unitario y el Costo Variable Unitario.

Reemplazando por los valores numéricos se resume de la siguiente forma: $19,623.21/(1092-137.50)$. Dando como resultado que se necesitan vender 21 habitaciones mensuales para llegar al punto de equilibrio es decir no tener ganancias ni pérdidas.

Para el cálculo del Punto de equilibrio monetario se multiplica las 21 habitaciones por el precio mensual promedio el cual dio como resultado \$22,450.02.

5.6 Justificación de porcentaje de ocupación Mensual 40%

De acuerdo a un estudio realizado se recopiló estadísticamente información y se justifica que el promedio de ocupación mensual del Hotel María del Cisne es del 40% teniendo ocupadas 36 habitaciones de su totalidad que son 89.

La numeración de cada habitación corresponde al piso al cual pertenece, por ejemplo: de la habitación 101 a la 118 corresponden al Primer Piso; de la 201 a la 218 pertenecen al Segundo Piso y así sucesivamente hasta llegar al Quinto piso con sus habitaciones de la 501 a la 518.

A continuación se muestra la tabla donde se especifica cada habitación con su respectiva numeración y se indica a que tipo pertenece (simple, doble, triple, etc.):

Tabla 15: Clasificación de Habitaciones Actuales.

HABITACIONES 89					
SIMPLE	DOBLE	MATRIMONIAL	TRIPLE	CUADRUPLE	TOTAL
112	104	101	102	301	
114	105	103	107	401	
115	106	109	108	501	
212	111	110	202		
214	116	201	207		
215	117	203	208		
312	118	209	302		
314	204	210	307		
315	205	303	308		
412	206	309	402		
414	211	310	502		
415	216	403	407		
512	217	503	408		
514	218	409	507		
113	304	410	508		
213	305	509	318		
313	306	510	418		
413	311		518		
513	316				
	317				
	404				
	405				
	406				
	411				
	416				
	417				
	504				
	505				
	506				
	511				
	516				
De acuerdo a un estudio realizado se justifica que el promedio de ocupacion actual del Hotel Maria del Cisne es del 40% teniendo ocupadas 36 habitaciones de su totalidad que son 89.					
					3
					89

FUENTE: Hotel María del Cisne

Totalizando la tabla anteriormente presentada, se puede concluir que las Habitaciones simples suman un total de diecinueve, las habitaciones dobles dan un total de treinta y dos, las matrimoniales suman diecisiete, las triples dieciocho y las habitaciones cuádruples disponen en tres.

- **Ocupación de Habitaciones por meses**

La tabla que se muestra a continuación describe cada uno de los meses del año seguido del número de habitaciones que se ocupan mensualmente.

Todos los meses las habitaciones que más se ocupan son matrimoniales y dobles. Durante los meses de Junio, Julio y Agosto hay más afluencia de llegada de personas de la Sierra, mientras que Octubre, Noviembre y Diciembre hay más comerciantes debido a las festividades.

Este análisis se lo realizó a partir de datos de los últimos cinco años de ocupación en el Hotel.

Tabla 16: Ocupación de Habitaciones mensual

Enero	20 habitaciones
Febrero	25 habitaciones
Marzo	30 habitaciones
Abril	35 habitaciones
Mayo	35 habitaciones
Junio	40 habitaciones
Julio	45 habitaciones
Agosto	45 habitaciones
Septiembre	35 habitaciones
Octubre	40 habitaciones
Noviembre	40 habitaciones
Diciembre	45 habitaciones

FUENTE: Hotel María del Cisne

5.7 Estado de Resultados

Es importante incluir el estado de resultados proyectado ya que va a permitir conocer si las operaciones que realiza la empresa proporcionan rentabilidad y solidez financiera a la misma. Así también se tiene un valor aproximado de los próximos años.

El Estado de Resultados del actual trabajo de investigación se lo ha proyectado para cinco años.

El porcentaje de ocupación que se consideró inicialmente fue del 40% de 86 habitaciones para el primer año y cada año siguiente se le aumentó un 5%.

A continuación se muestra la tabla donde se especifica el porcentaje de ocupación durante estos cinco años y la cantidad exacta de habitaciones que corresponden:

Tabla 17: Porcentaje de ocupación anual en proyecto

Año	%	Habitaciones ocupadas
Año 1	40%	34
Año 2	45%	39
Año 3	50%	43
Año 4	55%	47
Año 5	65%	56

FUENTE: Adriana Romero C.

El precio promedio por noche se lo fijó en \$36.40. Además se estableció un crecimiento anual de precios en las habitaciones a partir del cuarto año y un crecimiento anual de Gastos a partir del tercer año.

Los Ingresos provienen de las habitaciones, como servicio de hospedaje, del arriendo de los cuatro locales comerciales a \$750.00 cada uno, del servicio de la Cafetería, del Alquiler del Salón de eventos y del Arriendo de SPA-peluquería.

El costo de ventas corresponde básicamente a los insumos de alimentos mensuales adquiridos para el negocio del restaurante o cafetería. Los demás costos están siendo considerados en los distintos tipos de gastos los cuales serán descritos más adelante.

La utilidad Bruta, sin considerar los gastos totaliza aproximadamente \$521,000.00 durante el primer año, llegando hasta 896,000.00 en el año quinto.

Los gastos administrativos comprenden los sueldos, en los cuales se ha considerado un aumento del 10% a partir del tercer año, los beneficios sociales, los permisos de funcionamiento y pago de impuestos prediales. Los sueldos y salarios así como los beneficios sociales representan el 36.52% de la utilidad bruta de la empresa.

Los gastos operativos corresponden a los servicios básicos, proveeduría de mantenimiento, seguridad privada y servicios adicionales.

En los gastos de Marketing se considera gastos por publicidad y en los Gastos financieros los intereses por pagar del préstamo.

Se ha tomado en cuenta en este estado financiero las depreciaciones tanto del edificio como de sus equipos, la cual también representa un egreso.

Otro rubro importante son los Gastos por Aporte Patronal que corresponde al 12.15% del total de los sueldos y salarios.

Finalmente se calculó el 15% de participación a los trabajadores y el 22% del impuesto a la renta. Una vez realizados los cálculos pertinentes, la utilidad neta a recibir el Hotel anualmente será aproximadamente \$88,832.76 es decir alrededor de \$7,402.00 mensuales.

Es interesante que para el quinto año se proyecta tener una utilidad de aproximadamente \$283,016.43 anual, valor que triplica la utilidad inicial.

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. El Hotel María del Cisne tiene muchas fortalezas, las cuales no están siendo bien aprovechadas debido a la inadecuada administración que se ejecuta en la actualidad.

Una vez identificadas sus debilidades se pudo concluir que el no tener bien establecidas las funciones, los procesos y áreas del negocio, no permite que la empresa crezca profesionalmente y apunte hacia nuevas metas. Esto se debe a que la empresa inicio como un negocio familiar y fue administrada de tal manera que a pesar de que ya han pasado muchos años no se han tomado las medidas necesarias para mejorar el mismo.

2. Se han detallado estrategias para que el negocio empiece a dar un giro de trescientos sesenta grados, entre ellas está: la creación de identidad y cultura organizacional para la empresa, la elaboración de un organigrama que delimite funciones y procesos, la remodelación tanto en recepción como en el área de oficinas. También se incluye la implementación de los nuevos servicios y el uso de la tecnología como principal medio publicitario.

Así mismo se incluyó a la tecnología, como una herramienta para agilizar los procesos del negocio y también mantenerlo a la par de los hoteles más competitivos de la Industria.

3. De acuerdo a los estados financieros proyectados a cinco años se pudo comprobar que el negocio puede llegar a ser mucho más rentable de lo que es hoy en día lo que impulsa a su fundador e hijos a trabajar por mejorar la situación actual de la empresa. De esta manera si se mantiene una actitud perseverante, el negocio podrá tener tal utilidad que puede ser reinvertida en nuevos proyectos.

Finalmente se pudo concluir mediante la realización de este proyecto que la mejor opción que tiene este negocio es la de Invertir correctamente. Es un gran Hotel con una excelente infraestructura y en una ubicación estratégica lo que debería ser aprovechado para generar una mayor rentabilidad.

6.2 Recomendaciones

1. Delimitar los principios fundamentales como son la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, va a ayudar a definir las bases de la misma y a dar una mejor orientación del negocio y a donde se desea proyectar. Además mediante la adaptación de un organigrama empresarial, se va delimitar funciones y departamentos, lo cual contribuirá a la profesionalización del Hotel.

Es importante que durante el proceso de cambio se trabaje con una actitud de perseverancia y compromiso, así se podrá hacer frente a cualquier inconveniente que se presente en el camino.

2. A partir de todos los análisis que se han realizado anteriormente se recomienda que el Hotel deba realizar una inversión tanto en remodelaciones, implementaciones y mejoras. La remodelación de espacios va a permitir darle un aspecto moderno a la empresa lo que atraerá a los clientes. La implementación de nuevos servicios permitiría darle una mejor categoría hotelera y así ser recomendado tanto por instituciones de turismo como de los mismos huéspedes. Mejorar la calidad de servicio implica la contratación de personal calificado comprometido con la empresa.

Renovar la imagen de la empresa atraería a muchos más turistas de todas partes del mundo. Dar a conocer el Hotel local e internacionalmente una vez que se haya renovado la estructura interna y externa del mismo.

Mantener la administración del Hotel en innovación y actualización permanente, esto evitaría que la empresa vuelva a caer en un estancamiento estratégico.

3. Administrar el Hotel de una manera eficaz y eficiente implica el correcto uso de los recursos en el menor tiempo. Es por esto que se proyecta que en los próximos cinco años el Hotel suba de categoría de cuarta a segunda si se ejecutan de manera adecuada los planes.

Realizar una inversión adicional para remodelar habitaciones es una recomendación importante también ya que daría una mayor comodidad al huésped y cumpliría con los estándares no de un Hotel de Lujo pero si uno dispuesto a ofrecer una excelente calidad en atención y servicio.

Bibliografía

- Gallego J, Tablado J. (2007). *Gestión de Hoteles: Una nueva Visión*. Madrid: Thomson.
- Torres M. (2007). *El establecimiento Hotelero. La empresa Hotelera: Técnicas de Dirección y Legislación Aplicable*. (2da ed.). España: Ideas Propias.
- Paniego A. (2011). *Introducción a la administración estratégica en Hotelería*. Argentina: Ladevi.
- Feijoo J. (2011). *Planeamiento Estratégico en Hotelería*. (1era ed.) Buenos Aires: Ugerman.
- Rodríguez J. Alonso, M. (2008). *Organización y Dirección de empresas Hoteleras*. Madrid: Síntesis.
- Municipalidad de Guayaquil. <http://www.guayaquil.gob.ec/>
- Cámara de Turismo del Guayas. <http://www.turismoguayas.com>
- Subsecretaria de Turismo del Litoral. (s.f.). 2009. *Reglamento General de Actividades Turísticas*. Obtenido en Noviembre, 2012 de [http://web.ambiente.gob.ec/proyectos/userfiles/51/file/turismo/REG LAMENTO\(2\).pdf](http://web.ambiente.gob.ec/proyectos/userfiles/51/file/turismo/REG LAMENTO(2).pdf)
- Hellriegel D, Slocum J, (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ava ed.). México: Cengage Learning. Obtenido en Diciembre, 2012, de <http://books.google.es/books?id=g324XjZNwC&pg=PA483&dq=socializacion+empresarial+2009>
- Hotel Sol de Oriente <http://www.hotelsoloriente.com/>
- Hotel Presidente Internacional <http://www.presidenteinternacional.com/>
- Navarro A. (2009). *Recepción Hotelera y Atención al Cliente*. (1era ed.) Madrid: Paraninfo. Obtenido Noviembre, 2012 de <http://books.google.com/books?id=1Wm4T1K9ByEC&pg=PA5&lpg=PA6&dq=organigramas+hoteleros&hl=es>
- AHOTEGU.