

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

**Análisis de dirección estratégica del Hotel Cumbayá Sanvi  
para una mejora de la administración  
Análisis de caso**

**Jaqueline Alexandra Martínez Ávila  
María José Sánchez Vivanco**

**Administración de Empresas de Hospitalidad y Servicio**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de Licenciatura En  
Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 14 de mayo de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE HOSPITALIDAD, ARTE CULINARIO Y TURISMO

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Análisis de dirección estratégica del Hotel Cumbayá Sanvi para una  
mejora de la administración**

**Jaqueline Alexandra Martínez Ávila  
María José Sánchez Vivanco**

Calificación:

.....

Nombre del profesor, título académico

Juan Carlos Valdivieso, Ph.D.

Firma del profesor

---

Quito, 14 mayo de 2019

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Jaqueline Alexandra Martínez Ávila

C. I.: 060392835-9

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: María José Sánchez Vivanco

C. I.: 172414548-5

Lugar y fecha: Quito, 14 mayo de 2019

## DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado a nuestros padres quienes han sido el apoyo para completar esta etapa de nuestra vida, a nuestros hermanos por ser un ejemplo y una referencia para seguir adelante, a nuestra familia por todas las respuestas obtenidas de su parte para continuar realizando el trabajo, y por último, a cada uno de nuestros amigos quienes nos ayudaron a realizar cada paso de este trabajo con consejos, fuerzas y apoyo constante.

## RESUMEN

Hotel Cumbayá Sanvi es una empresa poco conocida en el sector a pesar de su ubicación estratégica y ser los primeros en el mercado. Además, al analizar el funcionamiento interno se encontraron problemas en la toma de decisiones ejecutivas, inconsistencias en los objetivos de la empresa y el conocimiento sobre su consumidor. Por lo que, se intenta determinar cuales son las fallas administrativas que no ha permitido ampliar la conciencia del consumidor sobre la marca y se plantean recomendaciones para mejorar la gestión operativa del hotel.

**Palabras claves:** Ocupación – Canales de distribución – Servicios – Perfil de puesto – Software hotelero

## ABSTRACT

Hotel Cumbayá Sanvi is an unknown company in the market despite its strategic location and its advantage of being the first hotel in the district. In addition, the business presents operating problems during the process of the taking administrative decision, inconsistencies in the objectives of the company and bewilderment about hotel's consumer. Therefore, the authors try to determine which are the administrative failures that have affected consumer's awareness of the brand and recommendations are made to improve the operational management of the hotel.

**Key words:** Occupation – Distribution channels – Services – Job description – Hotel software

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	11
1. Objetivos.....	12
2. Hipótesis .....	12
3. Datos generales de la empresa .....	12
3.1.1. Historia.....	12
3.1.2. Filosofía Empresarial .....	13
3.1.3. Logotipo de la empresa .....	15
3.1.4. Tamaño .....	16
3.1.5. Años de operación.....	17
3.1.6. Tipo de empresa .....	17
3.1.7. Tipo de concepto .....	17
3.1.8. Ubicación .....	18
3.1.9. Servicios .....	19
4. Análisis interno de la empresa.....	20
4.1. Ventas del hotel.....	20
4.2. Demanda actual.....	21
4.3. Segmento de mercado .....	23
4.4. Estructura de la empresa .....	24
5. Análisis externo de la empresa .....	31
5.1. Análisis del Vecindario .....	31
5.2. Generadores de Demanda .....	32
5.3. Competencia.....	33
5.4. Análisis del área del Mercado.....	37
5.5. Fuerzas de Porter.....	38
5.6. Análisis estructural de la Industria .....	41
6. Metodología .....	44
7. Enfoque del problema .....	45
7.1. Definición del problema.....	45
7.2. Marco teórico .....	50
7.3. Especificación de la información requerida .....	53
7.4. Análisis y resultados.....	54

<b>8. Recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
<b>8.1. Plan de acción para la empresa .....</b>	<b>57</b>
<b>8.2. Plan de marketing.....</b>	<b>59</b>
<b>8.3. Canales de distribución .....</b>	<b>72</b>
<b>8.4. Software hotelero .....</b>	<b>78</b>
<b>8.5. Estructura de la empresa .....</b>	<b>89</b>
<b>9. Conclusiones .....</b>	<b>104</b>
<b>10. Referencias .....</b>	<b>107</b>
<b>11. Anexos.....</b>	<b>110</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Airbnb .....	36
Tabla 2 Establecimiento de Cumbayá en Booking.com .....	37
Tabla 3 Plan de acción del hotel.....	58
Tabla 4 Presupuesto plan de marketing .....	72
Tabla 5 Criterio de evaluación software .....	87
Tabla 6 Matriz de decisión canal digital .....	77

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logotipo del hotel .....	15
Ilustración 2 Diseño Arquitectónico del hotel .....	16
Ilustración 3 Ubicación del hotel en el mapa.....	18
Ilustración 4 Ventas del hotel desde el 2016 .....	21
Ilustración 5 Ocupación mensual 2018 .....	22
Ilustración 6 Ocupación general 2018.....	23
Ilustración 7 Segmento de mercado .....	24
Ilustración 8 Organigrama del hotel .....	25
Ilustración 9 Vecindario del hotel .....	31
Ilustración 10 Mercado del hotel .....	37
Ilustración 11 Registro usado por el hotel .....	46
Ilustración 12 Cuaderno de reservas del hotel .....	47
Ilustración 13 Bodega interna para guardar registros .....	47
Ilustración 14 Programa de fidelización.....	71
Ilustración 15 Matriz de decisión de Eisenhower .....	79
Ilustración 16 Matriz de decisión Software .....	87
Ilustración 17 Perfil encargada de cocina .....	93
Ilustración 18 Perfil encargada de limpieza .....	95
Ilustración 19 Perfil auxiliar.....	97
Ilustración 20 Perfil recepcionista diurno .....	99
Ilustración 21 Perfil recepcionista nocturno .....	101
Ilustración 22 Perfil subgerente general.....	103

## INTRODUCCIÓN

El Hotel Cumbayá Sanvi se encuentra en el centro de la parroquia y cerca de la mayoría de sus generadores de demanda; sin embargo, se determinó que es una empresa poco conocida en el mercado al evaluar que los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito no saben de la existencia de esta, considerando que es el único hotel del vecindario. Igualmente, se estableció que la presencia en el canal digital es baja, ya que la página web del hotel no se ha actualizado desde 2013, no se pueden hacer reservas online, y no se detalla específicamente cual es el giro del negocio. Estos fueron los motivos para realizar un estudio de la compañía, con el fin de entender cuáles son sus fallas en la gestión operativa que no ha permitido incrementar la consciencia de la marca en los potenciales clientes, ni orientarse al incremento de la rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, se enfocó en la dirección estratégica ya que, en la primera visita al hotel, se determinó que la empresa está enfocada en resolver problemas presentes, sin una visión futura para el crecimiento de la compañía. También, se encontró falta de consistencia en las decisiones administrativas y ausencia de objetivos o motivación para el incremento de la rentabilidad. De la misma manera, los empleados no estaban conscientes del aporte de sus acciones a la productividad general y dudaban de la misión, visión, ventaja competitiva, valores, objetivos y promesa de la marca.

## **1. Objetivos**

Mejorar los resultados de las tácticas implementadas y la administración del Hotel Cumbayá Sanvi para a futuro incrementar las ventas, a través de un análisis de la dirección estratégica y creación de un plan de acción.

## **2. Hipótesis**

Hipótesis 1: Los planes estratégicos realizados por administración son al azar, sin analizar la información de los puntos críticos de la empresa ni las preferencias del cliente.

Hipótesis 1a: No existe información precisa ni significativa sobre el consumidor lo que provoca que las decisiones que se toman en administración sean poco precisas o en casos instintivas.

Hipótesis 2: Existe una falta de conocimiento sobre los modelos de administración por parte del gerente y subgerente, lo que ha provocado que los planes de acción estén en dirección contraria a su mercado.

Hipótesis 3: La empresa no ha dirigido su publicidad hacia su segmento de mercado, debido a que las técnicas de posicionamiento de la marca son dispersas.

## **3. Datos generales de la empresa**

### **3.1.1. Historia**

El Hotel Cumbayá Sanvi comenzó como un pequeño hostel de 29 habitaciones en la parte central de la parroquia de Cumbaya en diciembre 2007. El establecimiento fue conocido como "Hotel Cumbayá" como su nombre comercial y constituido legalmente como "Hostal MIMAWIL" por 10 años hasta que a finales del 2018 se cambió el nombre

por "Hotel Cumbayá Sanvi" por ordenanzas municipales para obtener los respectivos permisos de funcionamiento. Sanvi es el nombre otorgado por la administración como una abreviación de los apellidos de la familia, Sánchez Vivanco.

La compañía fue establecida como una idea de negocios para hospedar a los visitantes de la parroquia de Cumbayá por razones como negocios en las empresas cercanas como Delltex y a los estudiantes de intercambio para la Universidad San Francisco de Quito que se encuentra en la zona. Los propietarios se dieron cuenta de la demanda que se generaba en el sitio y una falta de oferta para satisfacer a la población. Los primeros años de funcionamiento del hotel fueron operados por sus dueños hasta terminar su construcción, debido a que las empresas solicitaban la posibilidad de quedarse en el establecimiento aún cuando el mismo no estaba inaugurado. El negocio ha sido sustentable por la creciente demanda del vecindario, lo que le motivó a la dueña a incrementar 6 habitaciones, permitiéndoles entrar en la categoría de hotel.

### **3.1.2. Filosofía Empresarial**

La siguiente información fue obtenida de los datos públicos del hotel y a través de una entrevista con la propietaria de la empresa.

- **Misión**

La misión del Hotel Cumbayá es lograr convertirse en el refugio del viajero que viene ya sea por trabajo, negocios o plenamente a disfrutar de unas plácidas vacaciones, logrando que el cliente se sienta cómodo, satisfecho y relajado.

- **Visión**

El Hotel Cumbayá tiene la visión de lograr un liderazgo dentro del grupo de hoteles del mismo nivel. Tenemos la visión de ser el mejor hotel en nuestro

medio, y como tal ubicarnos como el preferido de nuestros turistas. La calidad de servicio está basada en los años de experiencia por los propietarios, socios y trabajadores.

- **Propuesta de Valor**

Su propuesta de valor se basa en un ambiente de confianza y cordialidad para hacer al huésped sentirse como en casa facilitando la conexión con el centro de la parroquia de Cumbayá y sus alrededores.

Esta información fue obtenida verbalmente por la propietaria del establecimiento, quien sabe que su ventaja competitiva es la ubicación.

- **Valores de la empresa**

La empresa se basa en tres principales valores que tratan de reflejar desde los empleados hacia sus huéspedes.

**Honradez**

Nuestros clientes tienen que estar seguros en qué lugar están hospedados; en un lugar donde trabaja gente honrada que brinda calidez e inspira confianza.

**Respeto**

El cliente se merece siempre lo mejor y debe ser tratado con respeto.

**Amabilidad**

Nuestros clientes deben sentir nuestro ambiente de confianza empezando con el personal de la empresa siendo amable entre sí y con los demás.

La información de valores no está visible para el público ni su personal, pero la propietaria trata de transmitir eso mediante actos todos los días.

### 3.1.3. Logotipo de la empresa



*Ilustración 1 Logotipo del hotel*

Fuente: Hotel Cumbayá Sanvi

Elaboración: Hotel Cumbayá Sanvi

#### **Colores del logotipo**

A través de entrevistas a los miembros de la empresa, se determinó que el logo actual de la empresa no posee una representación concreta. En la ilustración 1 se puede observar el logotipo de la empresa, en la que las figuras fueron escogidas por su atractivo visual y los colores en base a la pintura utilizada en la infraestructura del hotel, para así representar en un solo símbolo que represente al establecimiento.

**Rojo:** La dueña optó por este color ya que simboliza el ladrillo de la fachada exterior del hotel, que es parte esencial del diseño y lo primero que el huésped aprecia del establecimiento.

**Turquesa:** Se escogió este color porque es el segundo color que resalta en el exterior del hotel y de la misma forma destaca en las habitaciones al ser el tono presente en las ventanas del establecimiento.

En la siguiente foto se puede observar la fachada del Hotel Cumbayá Sanvi, que demuestra los colores vivaces, rojo y turquesa de la portada del hotel, que llaman la atención de los clientes y del mercado.



*Ilustración 2 Diseño Arquitectónico del hotel*

Fuente: Google.com

El logotipo del establecimiento no ha sido actualizado con el nombre actual Hotel Cumbayá Sanvi, debido a que desde su creación la empresa ha sido reconocido por el mercado como Hotel Cumbayá solamente.

#### **3.1.4. Tamaño**

El hotel es un establecimiento mediano que cuenta con 33 habitaciones, cafetería, recepción, lavandería, parqueaderos y locales comerciales distribuidos en un edificio con cinco pisos: parqueadero en el subsuelo, locales comerciales en la planta baja, habitaciones y recepción en el primer piso, habitaciones en el segundo piso, y el último, con dos habitaciones pequeñas para el servicio lavandería.



### 3.1.5. Años de operación

Hotel Cumbaya Sanvi se encuentra en el mercado hotelero en la zona de Cumbayá desde diciembre de 2007 hasta el presente, es decir, 11 años y 2 meses.

### 3.1.6. Tipo de empresa

**Ámbito:** Empresa de ámbito local enfocada en un mercado nacional e internacional.

**Industria:** El Hotel Cumbayá Sanvi forma parte de los servicios hoteleros, especialmente para turistas de ocio y negocios, a nivel nacional e internacional.

**Tipo:** La empresa se maneja por una persona natural y por las normas de SRI está obligada a llevar contabilidad ya que el reglamento dicta que se realicen declaraciones cuando el nivel de ingresos brutos sea mayor a \$300000, tengan un capital propio de 9 fracciones básicas desgravadas, o sus gastos y costos sean superiores a 12 fracciones desgravadas (SRI, 2015).

### 3.1.7. Tipo de concepto

Hotel Cumbayá Sanvi se basa en un concepto familiar enfocado en que sus clientes se sientan parte la familia del hotel, como si estuvieran en su casa. Los huéspedes, que adquieren el servicio de alojamiento, disponen de todas las partes recreacionales del hotel, es decir, son capaces de acceder a la terraza del hotel a broncearse, pueden ocupar la cafetería del hotel como sala de reuniones, acomodar los bienes inmuebles a su gusto y sin ningún precio adicional. Además, pueden recorrer todas las instalaciones del hotel sin ningún tipo de restricción para los mismos. Los consumidores tienen un sentido de confianza total en los empleados del hotel, por lo que el equipo está dispuesto a cumplir

sus mayores deseos y así hacer realidad sus sueños en un pequeño hotel céntrico en la parroquia de Cumbayá.

### 3.1.8. Ubicación

El Hotel Cumbayá Sanvi es una empresa ubicada en la ciudad de Quito en la zona distrital de Tumbaco en la parroquia de Cumbayá en el barrio central San Marcos en la esquina de la calle Chimborazo E1-15 y García Moreno, lo que se puede apreciar en el gráfico. La empresa se encuentra en el centro histórico conformado por 8 manzanas de la parroquia donde se encuentran lugares turísticos e históricos como el parque central, la iglesia, ruta del ferrocarril Quito-Ibarra, iglesia y plaza de Lumbisí que son considerados patrimonio cultural (Cumbayá Gobierno Parroquial, 2012).



*Ilustración 3 Ubicación del hotel en el mapa*

Fuente: Google Mapas

Elaboración: Autores

### 3.1.9. Servicios

Hotel Cumbayá Sanvi es una empresa de servicios limitados con 33 habitaciones que cuenta con:

- Servicio de cafetería o desayunos.
- 6 habitaciones estándar con cama de 2 plazas.
- 13 habitaciones simples con cama de 2 plazas y media.
- 12 habitaciones múltiples (dobles, triples y cuádruples) con camas de 1 ½ o de 2.
- 2 habitaciones con mini suite, que incluye jacuzzi, cama de tres plazas y minibar.
- Servicio de lavandería tercerizado con una empresa local.
- Servicio de minibar o ventas de bebidas a los huéspedes.
- Servicio de parqueadero gratuito.

Los precios del servicio son determinados por el número de personas que ingresan a la habitación y el tipo de cuarto requerido, teniendo los siguientes rangos de precios:

- Habitación estándar individual \$25,00
- Habitación estándar matrimonial \$35,00
- Habitación simple individual \$34,70
- Habitación simple matrimonial \$52,40
- Habitación múltiple \$29,70 por persona
- Habitación mini suite individual \$47,70
- Habitación mini suite matrimonial \$74,40

En el caso de hospedar niños, el hotel cobra el siguiente rango de precios:

- 0 a 2 años no pagan
- 3 a 7 años \$13,70

- 8 a 11 años \$19,70
- 12 en adelante \$29,70

Todos los precios de la empresa incluyen IVA y servicio de desayuno americano - buffet. En el caso de adquirir servicio de lavandería el mismo es facturado por la empresa tercerizado en base al peso de las prendas de vestir.

## **4. Análisis interno de la empresa**

### **4.1. Ventas del hotel**

En cuanto a las ventas de la empresa durante los últimos tres años, entregadas por el contador tercerizado, se concluyó que la demanda del hotel es homogénea. En el gráfico 4, que representa las ventas mensuales desde el 2016 hasta el 2018, se aprecia las ventas de cada año comparado con la línea de tendencia de los últimos 3 años, presenta características similares en los diferentes meses. También, se puede apreciar la temporalidad del hotel, siendo temporada alta los meses de enero, marzo, abril, junio, julio y agosto. Mientras que la temporada baja del hotel es durante los meses de febrero, mayo, septiembre, octubre, noviembre y diciembre. Se determinó que los meses con mayor variabilidad de ventas son: febrero, marzo y mayo, ya que se presenta un cambio drástico entre años. Por ejemplo, en febrero de 2016 las transacciones fueron de \$24 mil, pero en los siguientes años se presenta una disminución significativa de

aproximadamente

\$10

mil.

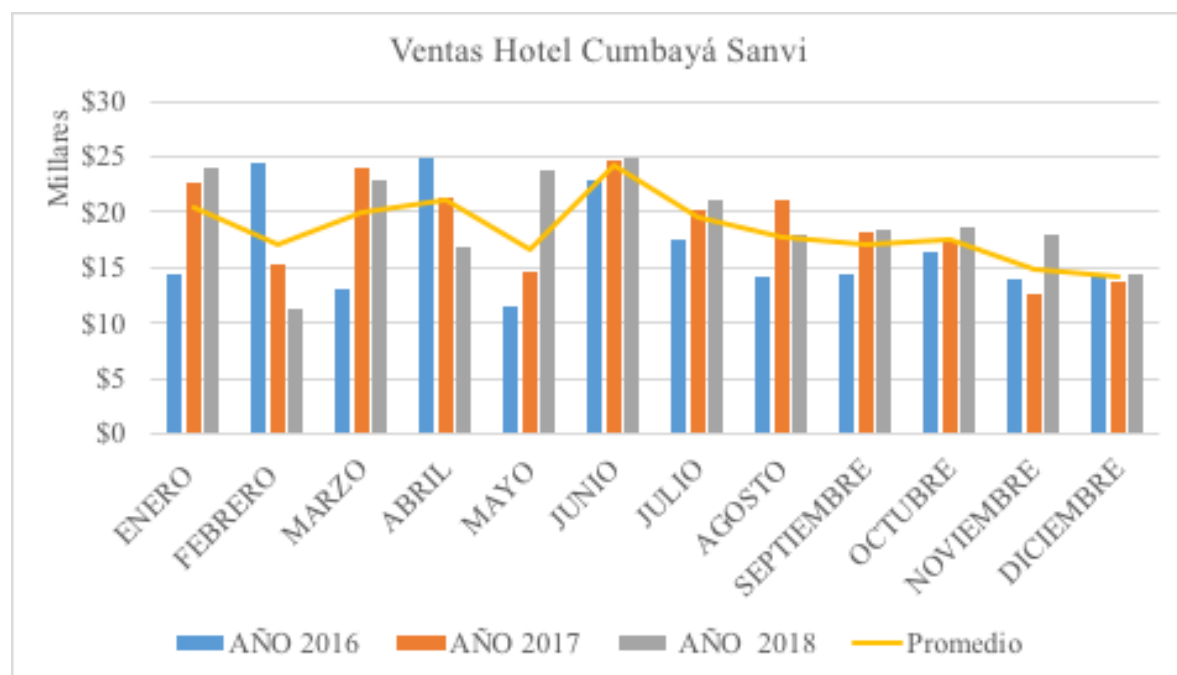


Ilustración 4 Ventas del hotel desde el 2016

Fuente: Contador Hotel Cumbaya Sanvi

Elaboración: Contador Hotel Cumbaya Sanvi

#### 4.2. Demanda actual

Se debe destacar que el hotel no contaba con un análisis sobre sus niveles de ocupación, el perfil de su consumidor ni informes de su mercado, por lo que se recopiló detalladamente el número de habitación diarias registradas en el cuaderno de reserva del 2018. En otras palabras, se dispuso a contar hoja por hoja el número de habitaciones diarias vendidas, anotando la información en una hoja de Excel y el número total de cuartos vendidos, se dividió para el número de habitaciones disponibles, para así obtener la ocupación mensual del hotel del año anterior.

Basado en la ilustración 5, la ocupación promedio del hotel durante el 2018 fue de 61,6%, teniendo la mayor ocupación en el mes de junio con 83,7% y la menor ocupación en el mes de febrero 50,4%. Al agrupar los huéspedes del año por grupos de

mercado, se encontró que el 67% de los clientes pertenecen al segmento de negocios, siendo los clientes principales las empresas Delltex Industrial y Avioandes. El segundo segmento son los grupos, con el 18% con quienes tienen convenio de crédito, permitiéndoles pagar la misma tarifa dos semanas después del servicio y el cliente que más demanda de este nicho es la Universidad San Francisco de Quito. El 15% restante del mercado, se encuentran personas que visitan Cumbayá por placer, por cuestiones académicas y eventos, se caracterizan por personas que visitan las instalaciones en parejas por poco tiempo.



*Ilustración 5 Ocupación mensual 2018*

Fuente: Hotel Cumbayá Sanvi

Elaboración: Autores

Por otro lado, como se destaca en la ilustración 6, la ocupación del establecimiento está por encima de la media de la ciudad de Quito, según los datos obtenidos por Quito Turismo y MinTur. (Quito Turismo, 2019)

Con la información de las ventas otorgadas por la empresa junto con la ocupación del hotel del año 2018, se obtuvo una tarifa promedio por noche (ADR) de \$24,08 mientras que los ingresos por habitaciones disponibles que maneja el hotel son de

\$17,91, lo que implica que la ocupación es mayor a la de la ciudad por el bajo nivel de ingresos que recibe el hotel en sus operaciones por cada una de sus 33 habitaciones.



*Ilustración 6 Ocupación general 2018*

Fuente: Contador Hotel Cumbaya Sanvi por el contador de la empresa

*Elaboración: Contador Hotel Cumbaya Sanvi*

Los consumidores son hombres y mujeres de 17 a 75 años que se encuentran motivados a visitar la parroquia de Cumbayá por negocios, actividades académicas, convenciones, recreación y eventos deportivos. Además, el nivel socioeconómico de los consumidores es de clase media a alta, provenientes de varias provincias de Ecuador (Guayas, Manabí, Loja, entre otras) y de países internacionales como: Estados Unidos, Canadá, Colombia, Perú, Alemania, China, Inglaterra, Reino Unido, Argentina y Chile.

#### **4.3. Segmento de mercado**

En base a la data que se logró recopilar del libro de reservas, destacando que la misma no es exacta, pero es una muestra significativa de la realidad; se concluyó que el

segmento de mercado se divide en negocios, grupos y otros, destacados en el gráfico número 7.

- Negocios: personas nacionales e internacionales que vienen varios días a la parroquia para reuniones en su empresa, capacitaciones o un tipo de negocio en concreto. Su habitación de preferencia son las individuales o simples.
- Grupos extranjeros o nacionales, conjunto de personas que tienen tarifas de pagos acordados por desembolso anticipado y una tarifa normal con fechas de pago acordadas a crédito por un periodo de 15 a 30 días posteriores. Se encuentran en la ciudad de paso por 1 o 2 noches para luego continuar su viaje a Galápagos o la Amazonía ecuatoriana.
- Otros: son personas locales o nacionales que por lo general vienen en parejas y disponen de las habitaciones más pequeñas por una noche.



*Ilustración 7 Segmento de mercado*

Fuente: Hotel Cumbayá Sanvi

Elaboración: Autores

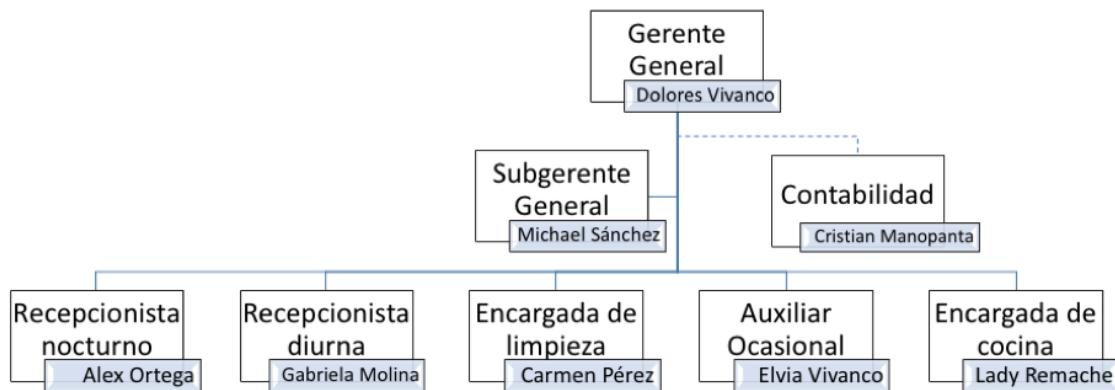
#### **4.4. Estructura de la empresa**

El hotel funciona con la ayuda de ocho empleados para mantener las operaciones del hotel, de los cuales 5 se encuentran en operaciones y 3 personas son administrativas.



Cabe recalcar no cuentan con líderes de área, ni departamentos de Recursos Humanos, Marketing, Control de Calidad, o Finanzas; por lo que es una empresa familiar pequeña, donde la mayoría de las actividades son realizadas por la dueña del negocio y su hijo.

Se puede apreciar el organigrama de la empresa a continuación:



*Ilustración 8 Organigrama del hotel*

Fuente: Hotel Cumbayá Sanvi

Elaboración: Autores

A continuación, se detallan las posiciones en la empresa con sus respectivas funciones que fueron recolectados en el establecimiento por medio de observación, ya que no existe perfiles de los puestos de trabajo ni sus funciones escritas de forma física.

#### 1. Dolores Vivanco, Gerente General

- Organizar, capacitar y entrenar al personal
- Realizar las compras de los suplementos de limpieza, alimenticios, maquinaria y insumos indispensables
- Coordinar el buen funcionamiento del hotel en todas las áreas.
- Delegar las funciones de los empleados.
- Ayudar en la preparación de desayunos, en la mañana.
- Controlar el correcto orden de las reservas y confirmaciones.

- Trabajar en la tarde como recepcionista del establecimiento.
- Realizar el pago a los proveedores.

## 2. Michael Sánchez, Subgerente general

### Funciones:

- Tomar de decisiones importantes del establecimiento.
- Coordinar el área de recepción en la noche.
- Encargado de realizar las modificaciones y mantenimiento de la infraestructura.
- Gestionar la seguridad de la empresa.
- Administrar las cámaras de seguridad.
- Cuidar el hotel junto con la recepción, los días que el personal nocturno tiene libre.
- Gestionar el sistema de recolección de agua, la cisterna subterránea del hotel.
- Pagar los gastos fijos de agua y luz del hotel.
- Realizar el cambio y reposición de gas en la estación descentralizada.
- Efectuar reservaciones y revisa los canales digitales de la empresa.

## 3. Alex Ortega, Recepcionista nocturno y seguridad

### Funciones:

- Recepcionista nocturna del hotel.
- Por la confianza generada, se encarga del establecimiento cuando los propietarios no están.
- Revisar que el sistema de gas esté funcionando y en correctas condiciones toda la noche.

- Encargado de la seguridad del hotel.
- Manejar las redes sociales de la empresa.
- Ayudar en el servicio de los desayunos en la mañana.
- Preparar la cafetería previa apertura del servicio.
- Hacer reposiciones de los botellones de agua que se encuentran en la recepción.
- Ayudar con la limpieza de su área de trabajo durante su jornada.
- Atención directa al huésped y manejo de reservas mediante sus canales de distribución.
- Cobrar habitaciones.
- Delegar el número de habitaciones a limpiar por cada camarera según el piso, es decir, uno va a la planta de abajo y otra a la de arriba.

#### 4. Gabriela Molina, Recepcionista diurna

##### Funciones:

- Recepcionista de la jornada matutina del hotel.
- Ayudar con el servicio en la cafetería para los desayunos.
- Cobrar a los huéspedes, y proveedores.
- Atención directa con el huésped y manejo de reservas.
- Revisa el servicio de lavandería tercerizado y sus entregas.
- Ayudar con la limpieza de 3 o menos habitaciones sino tiene gente que atender.
- Reescribir diariamente las personas que se quedan y las que no en el cuaderno de reservas.

#### 5. Lady Remache, Mucama y lavandería

Funciones:

- Limpiar las instalaciones con un máximo de 13 habitaciones en su jornada.
- Encargada de cocina durante los desayunos, prepara lo huevos o elabora el jugo.
- Limpieza de la cafetería posterior a su servicio.
- Sus funciones rotas con Carmen Pérez por lo que ayuda también en el lavado, secado y doblado de la lencería de la empresa.
- Organización y limpieza de los espacios públicos del hotel.
- Organización y limpieza de su área de trabajo.

6. Elvia Vivanco, Mucama y limpieza temporal

Funciones:

- Es una empleada temporal que ayuda con las mismas funciones de Carmen y Lady solamente cuando el establecimiento está con su máxima ocupación.
- Se encarga de la organización y transporte de los alimentos y bebidas de la bodega hacia la cafetería.
- Compra de recursos, a último momento.
- Limpieza de las habitaciones
- Lavado de la lencería del hotel.
- Auxiliar de cocina durante los desayunos.
- Limpieza de los espacios públicos.

7. Carmen Pérez, Mucama y cocina

Funciones:

- Ayudar en la preparación de alimentos si no está Lady.

- Asiste en la limpieza de áreas públicas.
- Limpieza de habitaciones.
- Organización de los implementos de limpieza y lencería del hotel.
- Delega funciones para la limpieza y el lavado con sus compañeras de área.
- Preparación de perfumes y aromas del hotel, mediante el uso de químicos.

#### 8. Cristian Manopanta, Contabilidad servicio tercerizado

Funciones:

- Declaración de IVA e impuesto a la renta de la empresa.
- Organización de facturas o comprobantes de venta.
- Envío de los estados financieros de la empresa.
- Recomendaciones a los propietarios sobre el control de gastos y compras de la empresa.

#### **4.4.1. Recursos humanos**

La incidencia de la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos (RRHH), se ve reflejada en que la empresa no tiene manuales de procesos que permita estandarizar la calidad de servicio en los diferentes momentos de la verdad, planes escritos sobre la forma de comunicación, motivación, evaluación de trabajo y funciones a realizar.

La persona que está a cargo de estas funciones es Dolores Vivanco, Gerente General, quien ha realizado selección, inducción y capacitación de personal durante los 11 años. La administradora destaca que el proceso inicia con la elección del trabajador es basado en su experiencia, facilidad de adaptación al puesto y actitud de desempeño,

seguido por el entrenamiento de la persona en sus funciones y finalizando con la aprobación de la gerente para la ejecución de las tareas de manera solitaria.

En la inducción de los nuevos integrantes a la empresa, la dueña enseña las funciones que cada persona debe realizar dentro de su posición como la limpieza de habitaciones, la limpieza de zonas públicas del hotel, la ayuda que deben dar en los desayunos diarios, la lavandería, el manejo de las reservaciones, el proceso de check in, proceso de pago de huéspedes y compra a proveedores, elaboración de aromatizador para las habitaciones y pasillos del hotel, e información general del hotel como número y tipo de habitaciones, precio de las habitaciones, e historia de la empresa.

Se destaca que a los aspirantes se los evaluó de forma ambigua en la entrevista porque no existía perfil de la posición. Además, la empresa no enseña a sus empleados sobre la filosofía empresarial, ni los objetivos dentro de la empresa; solo constan con letreros en las instalaciones del hotel que expresan abiertamente estos reglamentos. Cabe recalcar que estos documentos no han sido actualizados desde su creación, ni se han realizado manuales escritos para ilustrar a sus trabajadores sobre las funciones específicas dentro de su posición de trabajo. La consecuencia de estas acciones es que los empleados no conocen de forma adecuada a la empresa, no viven los valores, tienen confusión sobre las expectativas de ejecución de las tareas y transmiten de forma vaga el concepto del hotel a los clientes.

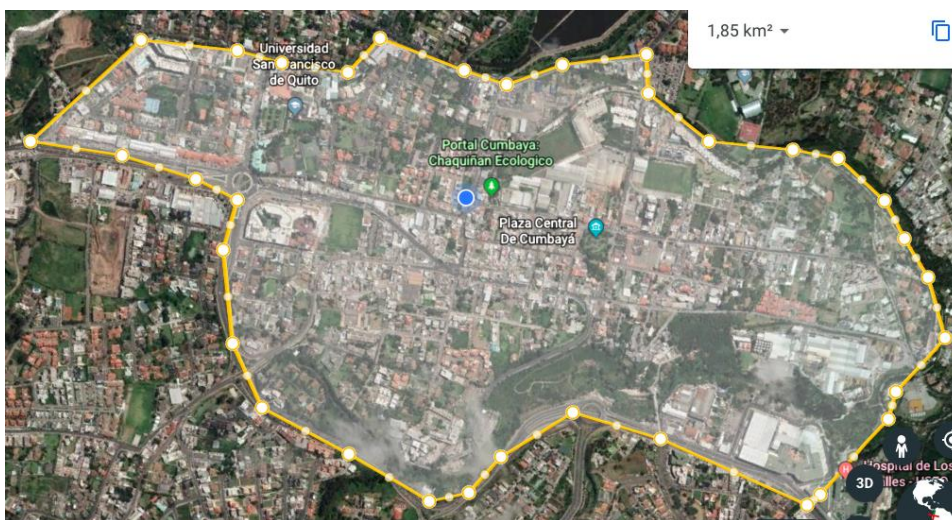
#### **4.4.2. Marketing**

Es preciso especificar que el Hotel Cumbayá Sanvi no consta de departamento de Marketing. La gerente y dueña del hotel, es la persona encargada de decidir las estrategias anuales y crear planes que ayuden en la penetración del mercado. Sin

embargo, se constató que administración no ha generado ningún plan de marketing y que sus esquemas de acción relacionados con mercadotecnia eran enfocados en solucionar problemas, pero nunca para potenciar el negocio. Además, no ha existido un análisis adecuado de cuál es el mercado meta al que se enfocan, como van a desarrollarse en cada factor del marketing mix y cual es la posición de la marca, con sus respectivos bocetos de mejoras. Tampoco tiene conocimiento detallado y preciso del segmento de mercado que tienen, de su mercado meta, del plan de comunicación y del comportamiento del consumidor.

## 5. Análisis externo de la empresa

### 5.1. Análisis del Vecindario



*Ilustración 9 Vecindario del hotel*

Fuente: Google Mapas

Elaboración: Autores

El Vecindario de análisis para la empresa será medido en una zona de 1.85 km<sup>2</sup>, donde destaca el hotel, los generadores de demanda, la competencia hotelera en el

sector y 60 restaurantes en el vecindario (16 restaurantes se encuentran en el centro histórico de la parroquia, a 300 metros del hotel). Las actividades económicas que están prevaleciendo entre los habitantes de Cumbayá son la prestación de servicios y el comercio (Cumbayá Gobierno Parroquial, 2012).

## **5.2. Generadores de Demanda**

Existen varias industrias dentro del vecindario del hotel que generan demanda para el establecimiento como son las educativas, comerciales, negocios, recreacionales y salud. Las empresas más destacadas, que brindan servicios de educación, son Universidad San Francisco de Quito que cuenta con un total de 967 colaboradores y 8393 estudiantes entre pregrado y postgrado (Universidad San Francisco de Quito, 2018); Colegio Menor, institución que presenta 305 empleados y 1650 estudiantes (Colegio Menor, 2019). Los centros comerciales que sobresalen en el sector son el Paseo San Francisco que posee 123 locales comerciales (Paseo San Francisco, 2019), Scala Shopping con 202 locales comerciales (Scala Shopping, 2019), Centro comercial Cumbayá que tiene 65 locales comerciales, Centro Comercial Plaza Cumbayá albergando 32 locales comerciales (Plaza Cumbayá, 2019) y Centro Comercial Esquina que cuenta con 26 locales comerciales. En la industria de los negocios existe Delltex Industrial, textil con 208 empleados (Delltex, 2017), QUÓRUM, renta de salones sociales con capacidad máxima de 3000 personas (Quorum Quito, 2019), Oleana, empresa de agricultura con oficina corporativa de alrededor de 10 personas (Oleana, 2019), Avioandes cuenta con 4 sucursales (Avioandes, 2019), Cervecería Nacional posee más de 130 años en el mercado y trabajo con miles de personas y Yoo Cumbayá que cuenta con 6 pisos de oficinas (YOO Cumbayá, 2019). En la industria de recreación y turismo se encuentra la Ruta Ecológica Chaquiñán, ruta ciclista



de más de 20,5 kilómetros de largo, y Parque Central de Cumbayá que tiene estiradamente 12 locales comerciales y un centro comercial pequeño de 5 locales (Cumbayá Gobierno Parroquial, 2012). Los Hospitales y Centros de Salud de la Zona son: SIME que posee más de 408 médicos capacitados en 34 especialidades, Hospital de los Valles que cuenta con 4 departamentos con 33 especialidades y más de 450 médicos, y la Clínica Odontológica Universidad San Francisco de Quito que brinda servicio en 6 diferentes especialidades.

### **5.3. Competencia**

#### **Directa**

Son competencia directa los establecimientos que compiten dentro del mismo vecindario, tienen los mismos servicios y están dentro de un rango de precios del 15% mayor o menor, con respecto al establecimiento.

- Sumaq Kay

Es un hotel ubicado frente al centro comercial Scala, afuera de la parroquia de Cumbayá, que dispone de 16 habitaciones entre simples, dobles, matrimoniales y suites. Está categorizado como un hotel tres estrellas por el Ministerio de Turismo.

El hotel cuenta con varios canales digitales por las que sus consumidores pueden reservar y conocer sobre sus servicios. Entre ellos están: Booking, agencia de viajes online (Anexo 1); A-Hotel que es una red de hoteles online; Bedroom Villas, una agencia online para viajes de lujo; Agoda, agencia de reserva online; Find Hotel, agencia de hoteles online; Exec Stays, red para viajes ejecutivos; Kayak, un metabuscador; y su propia página web Sumaq Kay (Anexo 2). Sumaq Kay va dirigido a un segmento de turistas nacionales e internacionales que se encuentren en la ciudad de paso.

- Hostal Balcones de Cumbayá

Es un hostal de dos estrellas ubicado en barrio Primavera 2 en la parroquia de Cumbayá que ofrece habitaciones y departamentos por días, meses o semanas. Tiene 12 habitaciones y un departamento con 4 cuartos en dos diferentes lugares.

En el caso de Balcones de Cumbayá, su presencia en los siguientes canales digitales: Booking (Anexo 3), Detecta Hotel, Rental Homes, Kayak, Bedroom Villas, Lets Book Hotel y A-Hotel. Sin embargo, este hotel no cuenta con una página web propia. Balcones de Cumbayá se dirige a un segmento de turistas nacionales de ocio y de negocios.

### **Indirecta**

Son los competidores que se encuentran fuera del vecindario y se diferencian por prestar otra calidad de servicios con otro rango de precios. Además, incluye empresas consideradas como sustituto de los hoteles porque satisfacen una misma necesidad, pero tienen modelos de negocios y actividades no regularizadas como compañías.

La competencia indirecta del Hotel Cumbaya son los 51 establecimiento registrados en la zona de Tumbaco, Pifo, Puembo, y Tababela porque se encuentran dentro del mercado de análisis que puede captar los huéspedes del hotel.

También se consideró como competencia indirecta a Airbnb, una plataforma web de la industria hotelera, debido a que el hotel es de servicios limitados haciéndole parecido a los bienes ofrecidos por el Hotel Cumbayá Sanvi. Su función consiste en ser intermediario entre personas locales que disponen de espacio y quieren rentar su lugar, con viajeros.

A continuación, se menciona algunos de los establecimientos que se encuentran en el sector de Cumbayá, demostrando la gran variedad que existe en la parroquia con más de 50 lugares:

<b>Nº</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Precio 10 abril 2019</b>	<b>Número de habitaciones</b>	<b>Número de huéspedes</b>	<b>Número de baños</b>	<b>Número de camas</b>
1	<b>Hermosa Suite de Lujo</b>	\$26	1	2	1.5	1
2	<b>Rustic Home Style and Natural Space</b>	\$25	4	6	3.5	4
3	<b>Best suite to stay in Cumbayá!</b>	\$52	2	3	2	1
4	<b>Room with King size bed in Cumbayá</b>	\$18	1	3	1	1
5	<b>D.M Quito- Cumbayá</b>	\$25	1	1	1	2
6	<b>Hermosa suite de alquiler</b>	\$30	1	2	1	1
7	<b>Suite acogedora en el corazón de Cumbayá</b>	\$25	1	2	1	1
8	<b>Casa Magnolia</b>	\$40	6	16	6	13
9	<b>Yoo Cumbayá</b>	\$65	1	4	2	1
10	<b>3 bedrooms very comfy &amp; new apart.</b>	\$40	3	4	3	3
11	<b>Apartamento Acogedor</b>	\$58	3	6	2	3
12	<b>Acogedora villa Valle Cumbayá</b>	\$60	2	4	2	2
13	<b>Guest Apartment in best location in Cumbayá</b>	\$55	1	2	1	2
14	<b>Suite en Cumbayá a pocos pasos de la Universidad</b>	\$17	studio	2	1	1
15	<b>Departamento Cumbayá</b>	\$45	2	4	2	3

16	<b>Modern Bedroom in Quito</b>	\$20	1	2	1.5	1
17	<b>Habitación privada para chicas</b>	\$20	1	2	1	2
18	<b>Cumbayá Casa de Chocolate</b>	\$15	1	2	1	1
19	<b>Cozy Suite in Cumbayá</b>	\$17	1	2	1	1
20	<b>Casa del Sol Cumbayá</b>	\$18	7	12	9	8

Tabla 1 Airbnb

Fuente: Airbnb

Elaboración: Autores

Además, mediante observación se destacó la presencia de diversos hoteles que no están registrados en el Ministerio de Turismo como son: La casa de la Primavera, y Hotel la Primavera. Se debe destacar que no se encontró información sobre los futuros competidores registrados en el vecindario en ninguna institución pública o privada.

Dentro del canal Booking, se encontró las siguientes ubicaciones en la parroquia de Cumbayá, al realizar la búsqueda de una habitación para dos personas:

<b>Plataforma</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Precio 10 abril 2019</b>	<b>Precio 19 de abril 2019</b>	<b>Precio 27 de abril 2019</b>	<b>Anexo</b>
Booking	Casa Magnolia	\$80	\$80	\$80	Anexo 4
	La Aldea Bed & Breakfast	\$80	\$70	\$100	Anexo 4
	Oscar's Luxury Apartment	\$56	\$56	\$56	Anexo 5

	Calle V1 Oe 8-C N 7369 y calle V	\$25	\$25	\$25	Anexo 5
	Like at Home	\$44	Agotado	\$44	Anexo 5
	Cumbayá Fancy Loft	\$90	\$90	\$90	Anexo 6
	Cabaña y Paisaje hermoso	\$35	\$35	\$35	Anexo 6
	La Primavera Apart Hotel	\$65	\$51	\$51	Anexo 7

Tabla 2 Establecimiento de Cumbayá en Booking.com

Fuente: Booking.com

Elaboración: Autores

#### 5.4. Análisis del área del Mercado

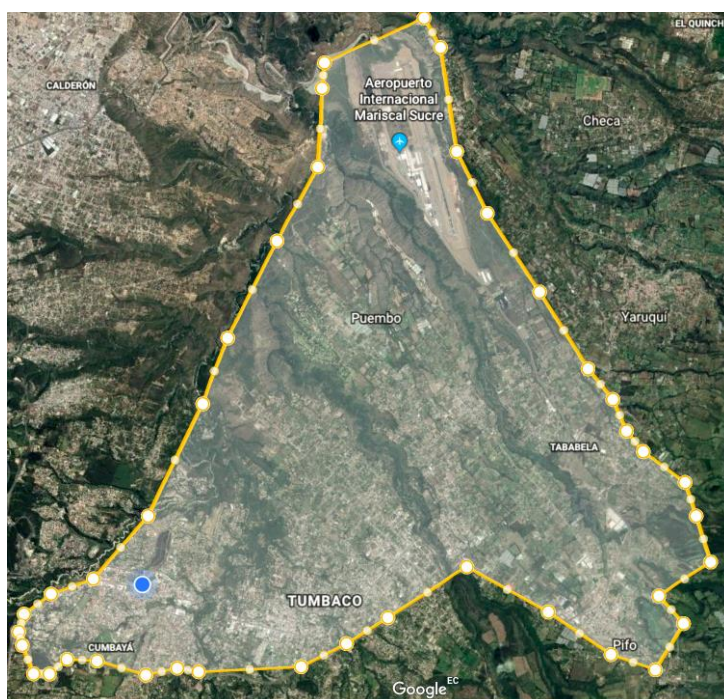


Ilustración 10 Mercado del hotel

Fuente: Google Earth

Elaboración: Autores

El análisis de mercado conforma un área de 143,88 km<sup>2</sup> con un perímetro de 52,53 km desde Cumbayá al aeropuerto de la ciudad de Quito en Tababela. El mercado forma

parte de una zona administrada por la zona distrital de Tumbaco a cargo del municipio de Quito, la cual conforma las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Pifo, Puembo, Tababela, Checa, Yaruquí y El Quinche. El sector posee 138 barrios, 35 comunas y una población de 174000 habitantes (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2019). En el mercado, según la información otorgada por el Ministerio de Turismo, se encuentran 54 propiedades registradas que brindan alojamiento: 3 en Cumbayá, 9 en Tumbaco, 12 en Puembo, 13 en Pifo y 17 en la zona de Tababela (Ministerio de Turismo, 2019).

### **5.5. Fuerzas de Porter**

Las Fuerzas de Porter es un método administrativo para analizar a profundidad la industria y los competidores de la empresa en consultoría. La técnica consta de cinco influencias que interactúan en la industria, siendo importante definir las para conocer sus implicaciones estratégicas e implantar tácticas eficientes con la industria (Porter, 1998).

A continuación, se detalla las cinco fuerzas que tienen efecto en el Hotel Cumbayá Sanvi:

- **Amenazas de entradas de nuevos competidores**

Para determinar la amenaza de nuevos competidores, se ha examinado los componentes de las barreras de entrada, obteniendo como resultado que la amenaza es media. Se tomó en cuenta que el Hotel posee economías de escala establecidas y las políticas gubernamentales son altas, ya que en el sector los permisos para servicios de alojamiento son restringidos, deben tener aprobación del Ministerio del Turismo y del Ministerio del Ambiente, su diseño debe ir acorde al urbanismo de la zona y deben contar con aprobaciones técnicas municipales. El capital de inversión de entrada es alto, existe una baja diferenciación del

producto, en el mercado existe un alto acceso a los canales de distribución y el hotel poseen baja estandarización de la identidad de la marca. Por otro lado, se consideró las barreras de salida, las mismas que son altas, porque los precios de liquidación del bien inmueble, la decoración y los accesorios son bajos.

- **Amenazas de posibles sustitutos**

La importancia de conocer los productos que posiblemente sustituyen un producto o servicio radica en la limitación del potencial de crecimiento del mercado que producen. En este caso, los posibles sustitutos son medios, ya que el hospedaje es una necesidad básica en los seres humanos y en Ecuador han entrado pocas páginas web que permiten la estadía temporal en propiedades privadas a cambio de práctica de idiomas, experiencias culturales o intercambio monetario como Airbnb TalkTalk nb y CouchSurfing. Por otra parte, la única página que tiene potencia en el mercado es Airbnb ya que las otras plataformas en línea todavía no tienen una gran acogida en el mercado ecuatoriano por falta de popularidad y verificación de seguridad. Además, en TalkTalk nb y CouchSurfing no se encontraron viviendas ubicadas en el vecindario o en el mercado del Hotel Cumbayá Sanvi.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores del Hotel tienen un bajo poder de negociación, ya que la oferta de insumos de limpieza e higiene personal es alta y no pueden incrementar sus precios indiscriminadamente. Además, la industria hotelera del país o la demanda es más pequeña que la cantidad de empresas que ofrecen los productos primarios de un hotel. Asimismo, la materia prima utilizada para ofrecer los

desayunos a los huéspedes se la compra en el mercado de la zona, sin escoger un proveedor en específico.

Es importante determinar este factor ya que tiene una alta incidencia en amenazas de incrementos de precios o decadencia en la calidad de los productos comprados. La consecuencia de la posible volatilidad de costos y calidad resultaría en la disminución de utilidades y falta de consistencia, lo que provocaría daños severos en la industria por el incremento de los costos.

- **Poder de negociación de los clientes**

Se debe analizar el poder de negocio de los clientes porque si existe una baja demanda o la demanda es alta solo en un determinado consumidor, los huéspedes podrían competir con la industria para que los precios bajen, se incremente la calidad del producto o se aumente el número de servicios brindados. En el caso actual, el poder de negociación de los clientes es bajo, ya que hay poca oferta de Hoteles en la zona de Cumbayá y como se analizó anteriormente, existen varias empresas generadoras de demanda. Esto provoca que los consumidores acepten los precios establecidos del hotel o las mínimas rebajas que ofrecen para los grupos.

Igualmente, el mercado meta del Hotel Cumbayá Sanvi, no es sensible al precio por ser un servicio que se lo utiliza por un viaje planeado o un suceso eventual. También, la disponibilidad de información de la industria es baja, por lo que los clientes no pueden pelear en precios.



## **5.6. Análisis estructural de la Industria**

### **5.6.1. FODA**

Este análisis fue realizado por los autores, debido a que la empresa no contaba con un análisis FODA de su hotel.

#### **Fortalezas**

- Hotel Cumbayá Sanvi está ubicado en una zona estratégica de Cumbayá, ya que se encuentra en pleno centro histórico a pocos metros de restaurantes, lugares de entretenimiento, sitios de recreación, parques y centros de salud, para cubrir todo tipo de necesidades.
- También, es el único hotel registrado en área cercana a la universidad San Francisco de Quito que atrae a una gran cantidad de personas por charlas, pruebas de ingreso y estadías cortas por viajes con la universidad.
- Posee el apoyo y el respeto de la comunidad, ya que es un generador de empleo y vela por el beneficio mutuo del hotel y las personas que trabajan o viven a su alrededor.
- A diferencia de su principal competidor, Airbnb, posee servicios de guía para el mejor conocimiento de la cultura y la zona. Igualmente, el hospedaje consta de parqueadero y ofrecen desayunos como adicionales.
- Por otro lado, existen varias rutas de acceso al Hotel Cumbayá Sanvi.

#### **Oportunidades**

- Segmento de mercado desatendido que recurre a lugares lejanos por la falta de difusión publicitaria del Hotel.

- Incremento paulatino de estudiantes en la Universidad San Francisco de Quito y aumento de negocios en el mercado.
- Poco conocimiento de las empresas de alojamiento ubicadas cerca de los generadores de demanda.

### **Debilidades**

- No existe un alto recall ni recognition de la marca, ya que no existe una buena identificación de la marca o se considera que no existen hoteles en Cumbayá.
- Falta de innovación ya que existe un avance acelerado de la tecnología y la empresa no se está adaptando al mismo. Específicamente, la tecnología ha provocado que el mercado cambie de preferencias al momento de reservar o comprar una habitación, prefiriendo hacerlo a través de las OTAs y los canales de distribución del Hotel Cumbayá Sanvi son llamadas directas y email. Además, no cuentan con programas que incrementen la eficiencia de la personalización del servicio, control de gastos y costos, evaluación de calidad y datos precisos para la toma de decisiones.
- No se puede incrementar el número de habitaciones en el establecimiento por las restricciones locales y sectoriales de máximo tres pisos por edificio.
- No se podría incrementar los servicios brindados por el hotel ya que no consta de lugar físico para lograrlo.
- Es inexistente un sistema de registro de check-in, check-out, no shows, calidad del servicio o de lealtad al cliente. (libros).
- Hay una creciente acogida de demanda y oferta de Airbnb incrementando así potencialmente su Market share.

## Amenazas

- La información sobre la entrada de nuevos competidores no se logró comprobar por medio de las entidades públicas de la ciudad de Quito, debido a que no sabían la información correcta. Por otro lado, en la zona se ha escuchado rumores de la futura apertura de un hotel de la cadena Hilton en Lumbisí, Cumbayá y en otros lugares. Sin embargo, no se han hecho modificaciones en ningún terreno.
- La competencia se está moviendo con las preferencias del consumidor de contratar los servicios a través de internet, lo que no ofrece el Hotel Cumbayá Sanvi.
- Se considera como amenaza la inestabilidad económica y política que posee el país. La constitución está en constante cambio, generando incertidumbre si en el futuro las leyes van a apoyar al desarrollo del negocio.
- El cambio de ubicación del aeropuerto ha creado interés en las personas por meterse en la industria del alojamiento, causando un incremento considerable de proyectos de hospedaje del trayecto de Cumbayá a Tababela y la mayoría son informales. Igualmente, el aumento de empresas informales podría influir en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio, afectando a la industria de la zona.

## 6. Metodología

La metodología escogida para determinar el problema, la información necesaria y las posibles soluciones, es principalmente a través de métodos empíricos como la investigación de campo y entrevistas; a través de métodos teóricos como: análisis histórico e hipotético- deductivo. La investigación de campo se la realización mediante la observación sistemática al sitio para determinar cuáles fueron las deficiencias que presentaba el establecimiento y como trabajan las personas dentro del hotel. Las entrevistas fueron herramientas para conocer desde la perspectiva de la propietaria información sobre su funcionamiento. La metodología histórica hace referencia a todos los reportes conseguidos por parte del contador y del Hotel Cumbaya Sanvi como los cuadernos de reservas del 2018 para poder realizar el análisis de los acontecimiento y forma de trabajar del pasado. Y, por último, el método hipotético-deductivo que se dio por la creación de hipótesis generales sobre el caso para conforme lo investigado y analizado llegar a conclusiones mediante la comprobación experimental (Hernández, 2006).

## **7. Enfoque del problema**

### **7.1. Definición del problema**

En base a la información recolectada con la metodología establecida, se apreció que el problema central que presenta la empresa es la inexistencia de planes estratégicos (desde su inauguración) que impulsen la innovación y el avance del hotel juntamente con las preferencias del consumidor desde la administración. Se encontró que la inconsistencia en la toma de decisiones, la falta de posicionamiento en la mente del consumidor y la confusión de los empleados sobre su posición o el fin de la empresa; eran consecuencia de que nunca se creó un plan estratégico que establezca hacia dónde va la empresa. Por este motivo, al analizar todas las áreas con las que cuenta el hotel y las actividades que realiza cada empleado, sobresalió la falta de enfoque hacia el objetivo, ya el personal no tiene claro la meta a alcanzar, ni la guía de la ruta que se va a seguir. Además, la baja presencia del hotel en los canales digitales es producto de la falta de claridad por parte de la empresa sobre su mercado, la marca y el posicionamiento deseado; causando que exista inacción al respecto. El permanecer con métodos antiguos, establecidos en su inauguración, no le ha permitido atraer a más personas de su mercado, ya que es más fácil para los consumidores nuevos requerir los servicios de las empresas que se adaptan a las nuevas tendencias hoteleras y se hacen conocer de mejor manera con todos los beneficios que brindan para cada uno de sus huéspedes.

Además, cuando se presenta un problema en la empresa, la toma de decisiones se realiza empíricamente sin un estudio previo de la situación o establecimiento de las posibles alternativas. Se basan en la resolución del inconveniente de manera inmediata para satisfacer la petición del huésped.

### 7.1.1 Procesos Actuales de la Empresa

La recolección de información del establecimiento se basa en un proceso a corto plazo donde el huésped al ingresar al establecimiento anota su nombre en una hoja de registro llamado "registro básico" mostrada en la ilustración 10. Estos procesos no se encuentran estandarizados al no poseer un manual de la correcta recopilación de la data.

**REGISTRO**

Hab. # 204

Nº Personas A  N

Nº Días > noche

Tarifa \$ 34.70

F. Pago Dele

Factura Nº \_\_\_\_\_

Con reserva

Sin reserva

Con equipaje

Sin equipaje

2018-11-27  
Fecha de ingreso

Hora: 16.53

Recibido por: [Signature]

000027881

27 Noviembre 2018

Personas Registradas

Profesión / Profession DUIOANDES  
EMPRESA

Pais / Country \_\_\_\_\_ Ciudad / City \_\_\_\_\_ Teléfono / Phone 0994672487

Dirección / Address / e-mail \_\_\_\_\_

FIRMA [Signature]

DEL 0028001 AL 0028000 - 2017 / NOVIEMBRE

Imp. "IDEAL" Tumbaco Tel.: 2370-766

Ilustración 11 Registro usado por el hotel

Fuente: Hotel Cumbayá Sanvi

La persona encargada de recepción pasa el nombre y la cantidad cancelada a un cuaderno de reservas con el número de noches, el cual se va modificando de acuerdo con las noches de estancia, que se aprecia en la ilustración 11.

DOMINGO		18 - FEBRERO - 2018	
101			
102	Carlos Osorio x Frutos		N
103			
104			
105	Mano de la Cudra	H	CN
106			
107			
108			
109	Xavier Lucio (Pablo Teapanta)	F	N
110			
111			
112			
113			
114			
115			
116			
117			
118			
119			
120			
121			
122			
123			
124			
125			
126			
127			
128			
129			
130			
131			
132			
133			
134			
135			
136			
137			
138			
139			
140			
141			
142			
143			
144			
145			
146			
147			
148			
149			
150			
151			
152			
153			
154			
155			
156			
157			
158			
159			
160			
161			
162			
163			
164			
165			
166			
167			
168			
169			
170			
171			
172			
173			
174			
175			
176			
177			
178			
179			
180			
181			
182			
183			
184			
185			
186			
187			
188			
189			
190			
191			
192			
193			
194			
195			
196			
197			
198			
199			
200			
201			
202			
203			
204			
205			
206			
207			
208			
209			
210			
211			
212			

LUNES		19 - FEBRERO - 2018	
101			
102	Carlos Osorio x Fr	F	N
103			
104			
105	Mano de la Cuadra	H	CN
106	Mano de la Cuadra x Frutos	F	N
107	Mano de la Cuadra x Frutos	F	N
108			
109			
110			
111			
112	Johan Vukelic	M	N
113			
114			
115			
116			
117			
118			
119			
120			
121			
122			
123			
124	Daniel	M	N
125			
126			
127			
128			
129			
130			
131			
132			
133			
134			
135			
136			
137			
138			
139			
140			
141			
142			
143			
144			
145			
146			
147			
148			
149			
150			
151			
152			
153			
154			
155			
156			
157			
158			
159			
160			
161			
162			
163			
164			
165			
166			
167			
168			
169			
170			
171			
172			
173			
174			
175			
176			
177			
178			
179			
180			
181			
182			
183			
184			
185			
186			
187			
188			
189			
190			
191			
192			
193			
194			
195			
196			
197			
198			
199			
200			
201			
202			
203			
204			
205			
206			
207			
208			
209			
210			
211			
212			

Ilustración 12 Cuaderno de reservas del hotel

Fuente: Hotel Cumbayá Sanvi

Al momento que se desocupa la habitación el registro básico del huésped es almacenado en una bodega con papeles de los demás clientes. En caso de que la misma persona regresara en el futuro, deberá llenar el registro básico nuevamente y así cada vez que se aloje en el establecimiento.



Ilustración 13 Bodega interna para guardar registros

Fuente: Hotel Cumbayá Sanvi

En el caso de una reserva por medio del correo electrónico o llamada telefónica, el recepcionista encargado, toma información básica de la persona (comprendida por el nombre, número de celular y número de noches a hospedarse con la fecha del ingreso), en el libro de reservas y utilizando lápiz para tener la posibilidad de borrar los datos si existe un no-show. Esta información es pasada al cuaderno de reservas con un esferográfico al momento que el huésped realiza el check-in. El pago de las habitaciones se realiza diariamente o cancelando en el registro su totalidad, sin embargo, el recepcionista encargado no registra el método de pago utilizado, eliminando información a la empresa sobre las preferencias del cliente.

Por otra parte, los huéspedes que vienen en grupo o sus reservas se realizan a través de empresas, no tienen que llenar el registro básico ya que el hotel cuenta con toda la información de la empresa con la que se realizó el contrato. El recepcionista anota la reserva al nombre de la empresa, sin darle la importancia a la persona que llega y ocupa realmente el servicio. Los encargados y la administración creen necesario solo el dato general de cuantas personas llegan a la empresa y su género para realizar la distribución de habitaciones. Los grupos, al momento del registro básico, se anotan solamente los nombres de los encargados del colectivo y esta persona es la que divide las habitaciones según el máximo de sujetos permitidos. Por esta razón, no se sabe que persona fue el huésped, ni se les puede enviar encuestas de satisfacción del cliente porque no poseen su información personal. Esto ha provocado que el Hotel Cumbayá tenga poco o nada de conocimiento sobre el comportamiento y los gustos de estos dos segmentos de mercado que representan la mayoría de sus ventas, según la data recibida del último año.

Al no poseer registros de información sobre el perfil del cliente y no recopilar información del motivo de la visita, la empresa no puede segmentar bien su mercado. En



la actualidad, la segmentación de mercado que poseen es empírica y basada en la longitud de estadía, el número de visitantes y si el contratista es directamente una empresa. Igualmente, no se tiene bien establecido el canal de distribución a través del cual llegaron los clientes, por lo que no se puede realizar análisis de la efectividad de estos, ni conocer si es necesario implementar otro canal para incrementar la satisfacción del cliente.

En cuanto a la utilización de la información, el hotel no ha realizado documentos que le permitan conocer cuál es su mercado principal al que está dirigido. Por esta razón, no adapta el servicio brindado a cada persona y no cuenta con canales de distribución online que faciliten sus métodos de reserva. Los conocimientos del negocio sobre sus consumidores son empíricos y sin forma de comprobarlo a través de los libros de registro. La empresa reconoce que el principal medio de distribución son los acuerdos con los negocios cercanos. Sin embargo, la información de las personas que adquieren el servicio a través de las empresas con estos convenios no queda registradas y no se puede saber la satisfacción de este. La única estrategia implementada por la empresa desde su creación en esta área ha sido la creación de las redes sociales, especialmente Facebook, como una estrategia para darse a conocer, pero no han implementado técnicas específicas para su segmento de mercado. Uno de los motivos de la inacción de estrategias en el área de marketing, es por la falta de un instructivo que delimite sus acciones en cuanto a Relaciones Públicas (RRPP), promociones y posicionamiento de la marca.

Dentro del personal del hotel no se ha generado la preocupación de realizar una medición del desempeño de la empresa, debido a que no conocen las herramientas necesarias para realizar lo mismo ni su teoría. Por otra parte, los empleados buscan

obtener un feedback directo de su servicio cuando la persona realiza su check out mediante preguntas básicas como: le gusto su estancia dentro de nuestras instalaciones, cual serían algunas de los cambios que deberían realizar, o simplemente al tener una estancia larga, la dueña se permite generar un vínculo cercano con el huésped para obtener sus recomendaciones y generar que la persona vuelva a las instalaciones del hotel. Además, la empresa toma en cuenta las solicitudes y peticiones de sus consumidores cuando están ya son bastantes y reciben muchas quejas al respecto. En este momento, la dueña se pregunta si lo que está realizando está bien y debería mejorar la experiencia de su cliente poco a poco.

## **7.2. Marco teórico**

Jacob y Aguiló (2008), recalcan la importancia de la innovación dentro de la industria, debido a que esto permite que las empresas sean competitivas dentro del mercado y puedan adaptar el hotel a su entorno al introducir novedades en sus servicios y procesos de organización. Existen cuatro maneras de innovación dentro de una empresa de servicio: las innovaciones en el producto o servicio, innovaciones de proceso, innovaciones de organización e innovaciones de mercado. Dentro de estas categorías, están también la innovación como objeto, procesos, y la innovación como actividad, la tecnología. En este análisis, se halló que 78,7% de empresas realizan innovación en áreas tecnológicas como los canales de distribución y el software hotelero, y el 61,7% mejora en su parte de procesos con detalles como manuales de procesos para ejemplificar mejor las funciones de trabajo de cada posición.

Dentro de la operación hotelera es muy importante saber información del huésped, debido a que permite aumentar la innovación dentro del servicio. La data del

consumidor permite realizar acciones personalizadas para el cliente y saber si la empresa ha satisfecho las necesidades de este, generando un impacto positivo en el huésped para que regrese en el futuro. Según Izaguirre Sotomayor (2015), en su libro *Gestión y marketing en servicios turísticos y hoteleros*, "La clave del éxito de las empresas turísticas se basa en la calidad, (...) el servicio. (...) En la actualidad transitamos hacia una economía basada en la experiencia". La experiencia viene conformada por productos y servicios turísticos integrados que van más allá de la gentileza y amabilidad. Consiste en no brindar preocupaciones al cliente satisfaciendo sus necesidades (Izaguirre Sotomayor, 2015). Actualmente, como menciona el autor, los turistas buscan repetir la misma experiencia de familiaridad que vivieron en una empresa; sin tener que repetir sus preferencias y gustos cada vez que ingresan (Izaguirre Sotomayor, 2015).

Los huéspedes buscan una relación más cercana con la empresa donde puedan sentir que son apreciados y que el trato es exclusivo para ellos, cada vez que escogen volver al hotel, siendo huéspedes que hablan bien del hotel y crean una buena opinión de este en sus contactos alrededor (Izaguirre Sotomayor, 2015). Además, dentro de la industria hotelera se debe tomar en cuenta los sitios web y los canales de distribución digitales en los procesos de compra, debido a que como menciona (Meléndez, 2015), una habitación no vendida en una noche es una habitación perdida. El objetivo de los hoteles va dirigido a la venta total diaria de las habitaciones disponibles del establecimiento para mantener la empresa funcionando. Hoy en día, las empresas pequeñas y medianas, conocidas como Pymes, que han implementado algún cambio digital tienen 22% más de beneficios y crean más fuentes de empleo a la industria (Meléndez, 2015.). Siendo esto un gran cambio a nivel de las ventas de las empresas hoteleras, ya que tienen mayor presencia en el mercado digital, mejor posicionamiento

en sus huéspedes por la calidad del servicio al contar con los detalles de cada persona, y, por lo tanto, mayor nivel de ocupación (Serrano & Pucha, 2017).

Es un hecho que la industria hotelera está cambiando, por lo que requiere un cambio continuo y un aprendizaje constante que les permita a los hoteles tener características diferenciadoras. La finalidad de incorporar nuevos conocimientos e innovar, es poseer un nivel alto de satisfacción de las exigencias del cliente, de forma competitiva con la demás oferta. Además, se recalca la importancia del conocimiento para las industrias hoteleras en factores como la gestión operacional, la imagen de la marca, reputación, satisfacción del cliente y facilita la consolidación de la ventaja competitiva de los hoteles (Gonçalves, Sass de Haro, Rastrollo Horrillo, & Savi Mondo, 2014).

Kardes, Cronley y Cline (2008), expresan la importancia de realizar investigaciones, recopilar información e interpretar lo encontrado, ya que las decisiones de planeación y organización estratégica pueden cometer grandes errores cuando son empíricas. En otras palabras, los administradores deben juntar data sobre los consumidores y sus preferencias para al momento de establecer el camino de la empresa, se lo haga en base a conclusiones del comportamiento del cliente (Kardes, Cronley & Cline, 2008). Esta idea se ve sustentada por Solomon, White y Dahl en su libro *Comportamientos del Consumidor* (2017), que indica que es esencial tener data del cliente ya que en base a la misma se puede definir el mercado con sus segmentos, oportunidades, gustos, amenazas y demandas. Igualmente, considera que esta información representa el comportamiento del consumidor, que se lo analiza para predecir cómo se está moviendo el mercado y cómo mover el producto con las

preferencias cambiantes del consumidor para así asegurar la vida del producto en el futuro (Solomon, White & Dahl, 2017)

La innovación en la industria de los servicios genera un gran impacto en la economía del país como menciona (Escauriaza, Subirana, & Torres, 2001) con un aproximado del 62,28% si el sector tiene una gran influencia en el PIB del país. Recalca que la falta de innovación en el sector hotelero genera una desventaja en la diferenciación de la empresa y el crecimiento de la productividad. Dentro de este campo de la innovación durante el 2001 se ha aumentado de un 5% al 15% en cambios dentro de la industria de servicios. Para que la empresa sea dinámica se deben tomar en cuentas 6 principales factores, según (Brenta, 2009): dirección estratégica, calidad y productividad, innovación, internalización, recursos humanos y formación, comercialización; lo que le permite a la empresa destacar su ventaja competitiva que le hace diferente de sus competidores. Sin embargo, también se recalca que existen ciertos problemas frecuentes como la innovación por los altos costos y riesgos que esta implica al no funcionar, y los periodos de crecimiento lento en los que la toma de malas decisiones puede ser mortal para la empresa de pequeño y mediano tamaño.

### **7.3. Especificación de la información requerida**

A continuación, se detalla la información que los autores creen indispensable considerar para realizar el análisis del caso, es decir, la data necesaria previa a la presentación de soluciones, para conocer la factibilidad de su aplicación en el hotel.

- Disposición y nivel de flexibilidad de la dueña del hotel para la implementación de las diferentes prácticas.

- Determinar los beneficios esperados, por parte de la dueña, de la implementación de un software hotelero.
- Inversión máxima esperada realizar por la dueña.

#### **7.4. Análisis y resultados**

##### **7.4.1. Beneficios que busca la empresa**

Mediante una entrevista realizada a la propietaria del establecimiento, se determinó que Dolores Vivanco posee plena disposición para la implementación de las recomendaciones a realizar por los autores, ya que está consciente de la necesidad del replanteamiento de la dirección del hotel. Además, Dolores expresó que el monto máximo que espera invertido en el plan de acción es el 2,5% de las ventas del año anterior, es decir, \$5811,31, basado en la tabla USALI que fundamenta un presupuesto del 2% al 3% en esta área.

Por otra parte, los beneficios esperados del software hotelero van enfocados en la reducción de tiempo, incrementar la rentabilidad, facilitar la coordinación de la funciones y fácil adaptabilidad al sistema por parte de los empleados. Es decir, en el caso de implementar un sistema que solo almacena información, prefieren ocupar un programa como Excel, donde puedan colocar los datos más importantes del huésped y obtener información para hacer un seguimiento sobre el posicionamiento de la empresa. Para la implementación de un software, lo que busca la empresa es un sistema que puede guardar los datos de las personas, realizar control y designación de las habitaciones, reservar, colocar precios, agregar observaciones, aumenta consumos, control de gastos,

control de inventario, agregar abonos, que sea adaptable a una plataforma online para conectar las ventas directas en un futuro y canales de distribución.

#### **7.4.2. Resultados**

Se plantea la implementación de un software hotelero que ayude a la empresa con el sistema de reservas y recolección de datos. La finalidad será, agilizar el proceso de check in y recolección de detalles del huésped, para implementar una personalización en el servicio y realizar encuestas de satisfacción al cliente. Es importante contar con los mails de los huéspedes, para obtener un feedback directo del servicio y del establecimiento, para así mejorar la experiencia futura de los mismos. También asistirá en la realización de informes de control de costos, conocimiento del posicionamiento de la marca e impulsar un sistema de fidelización. El principal resultado que brindará el funcionamiento del programa es conocer la segmentación del mercado del hotel con sus respectivas necesidades que este tiene, preferencias, oportunidades de gustos sin satisfacer y la forma en cómo penetrar el mercado y aumentar el Market share del hotel.

Se establece la necesidad de implementación de un plan de marketing que permita a la empresa ampliar su mercado mientras aplica un programa de fidelización a sus huéspedes frecuentes. Este plan establece estrategias que implican una mayor penetración al nuevo mercado del mismo segmento al que está dirigido el hotel, mejoraría las formas de hacer reservas al hotel con lo que agiliza este proceso para cada uno de sus huéspedes, destacaría información general relevante sobre el perfil de huésped que va al hotel para desarrollar estrategias en ese nicho de mercado, aumentar los canales de distribución de la empresa, cambio en los precios de la habitación para facilitar la compra, y aumentar la conciencia del consumidor sobre la marca. Además, se

plantea que la empresa requiere un manual de los perfiles de las posiciones para que los empleados tengan un mejor conocimiento de lo que se espera de ellos, la forma de evaluación de su desempeño, cómo pueden incrementar su eficiencia y los parámetros de selección del personal nuevo.



## **8. Recomendaciones**

### **8.1. Plan de acción para la empresa**

Mayo 2019 - Creación y entrega del manual general de la empresa donde se especifica la filosofía empresarial, descripción de puestos de trabajo y manuales de procedimientos. Esto no representa ningún costo para la empresa si aplica las recomendaciones dadas por los auditores.

Junio 2019 - Implementación del plan de marketing descrito en el documento con estrategias que vayan al segmento de mercado al que se dirija la empresa y transmitir esta información al personal para mejorar el servicio.

Julio 2019 - Capacitaciones a los empleados sobre los nuevos cambios a realizarse en la empresa y capacitaciones de servicio al cliente. Se necesita contratar a un profesional de la industria o a una empresa de capacitaciones con lo que el precio puede variar conforme a esta decisión.

Agosto 2019 - Restructuración de la página web para mejorar la presencia de la marca en los canales digitales. Se necesita contratar un fotógrafo y un ingeniero en sistemas que realice los cambios solicitados.

Septiembre 2019 - Implementación del canal digital Booking para ofrecer ventas por medio de intermediarios que tengan una gran presencia en el mercado digital. Además de brindar marketing por el pago de la comisión a la empresa. El costo de implementar esta herramienta es la comisión de cada venta que gana Booking.

Octubre 2019 - Implementación del programa de fidelización a los huéspedes para promover el posicionamiento de la marca en el consumidor.

Enero 2020 - Con la suficiente recolección de datos se debe hacer un análisis básico de la información para determinar de manera correcta el segmento al que está dirigido la empresa, la satisfacción del cliente, la penetración en el mercado y reestructurar el plan de acción en el área de marketing.

<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costos</b>
Mayo 2019	Implementación y entrega del manual general de la empresa	No representa un costo para la empresa
Junio 2019	Implementación plan de marketing hasta octubre 2019	Presupuesto del 2,5% de ventas para el marketing
Julio 2019	Capacitaciones al personal	Contratación de un profesional de la industria incluido dentro del presupuesto de marketing
Agosto 2019	Reestructuración de la página web	Contratación de un fotógrafo profesional, un ingeniero en sistemas y profesional de marketing incluido dentro del presupuesto de marketing
Septiembre 2019	Implementación de Booking	Pago de comisión del 12% de los ingresos ganados por su venta en la plataforma
Octubre 2019	Implementación programa de fidelización	Presupuesto del 2,5% de ventas para el marketing
Enero 2020	Desarrollo de un plan de marketing enfocado en su mercado con los datos recolectados	Presupuesto del 2,5% de ventas para el marketing del año 2020

*Tabla 3 Plan de acción del hotel*

*Elaboración: Autores*

## **8.2. Plan de marketing**

### **8.2.1 Estrategia**

1. Mejorar el registro básico para el check-in de los huéspedes, que conste con la verificación del documento de identidad y la firma del huésped (Anexo 8) para recopilar información mientras se implementa el nuevo método de recopilación de data y seguidamente fomentar el uso de los registros mediante el programa.
2. Creación del manual de procedimientos para asegurar la recolección correcta de data.
3. Generar moldes de mails para dar seguimiento a los clientes de su reciente estadía donde conste el agradecimiento por la visita y la encuesta de satisfacción del cliente.
4. Con la información obtenida enviar encuestas de satisfacción al cliente para conocer las preferencias y el comportamiento de consumidor.
5. Estandarizar la forma de comunicación entre los empleados y el consumidor mediante vía telefónica, mail, reseñas o redes sociales, a través de la creación de un modelo de conversación.
6. Capacitar a los empleados para que puedan recaudar la mayor información sobre los gustos de los clientes y que puedan utilizar la misma para personalizar el servicio de los huéspedes frecuentes.
7. Planificar, crear y comunicar a los clientes, el nuevo plan de lealtad de la empresa y así motivar al huésped a volver a las instalaciones.
8. Nombrar a cada persona por su nombre en lo que sea posible para hacer especial a la persona.

9. Mejorar el sistema de reservas en el canal digital con una reestructuración de la página web del hotel y agilizando el check in.
10. Reestructuración de la misión y visión de la empresa para que vaya dirigido a su segmento de mercado.
11. Análisis de su marketing mix para cumplir con todas las especificaciones que tiene un hotel por sus servicios.
12. De acuerdo con las encuestas futuras, implementar en el plan de acción, las mejoras necesarias percibidas por los consumidores.
13. Determinar el perfil de su consumidor para describir las características que tendría su nicho de mercado en la vida diaria.
14. Potenciar la página web para realizar una venta directa por este medio y llegar al mercado.

### **8.2.2. Desarrollo**

Para realizar un plan de marketing es importante conocer al consumidor con su respectivo comportamiento, por lo que se intentó pasar los mails que se encontraron de los registros del 2018 (un total de 176 correos) a un Excel y enviarles mails personalizados con encuestas sobre la satisfacción del servicio, motivo de viaje y posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Sin embargo, aproximadamente el 28% de los correos (49 mails) no se enviaron porque la dirección era incorrecta (la letra de los registros era variada y difícil de entender ya que lo llenaba el huésped). Por otra parte, del 72% (129 correos) de personas que les llegó el correo, respondieron solo 7 individuos (hay que considerar que al no enviar las encuestas hasta 2 semanas después de la estadía, es muy probable que las personas no se acuerden de su experiencia o del nombre del hotel). No

se obtuvo un resultado relevante para tener un punto de partida, pero se enfocó en el segmento de mercado principal (establecido por la administradora al conversar con sus clientes diariamente): los negocios. Sin embargo, se debe actualizar a futuro la información necesaria sobre el consumidor para poseer datos precisos sobre los segmentos del hotel y su nivel de incidencia.

### **Reconstrucción misión, visión y propuesta de valor**

La empresa debe dar a conocer a sus empleados y a todo su mercado potencial, a dónde quieres llegar y cómo lo va a realizar, mediante la publicación de la misión, visión y propuesta de valor; siendo las mismas promovidas a través del servicio brindado por todo el personal de la empresa.

- **Misión**

Hotel Cumbayá Sanvi intenta cumplir los deseos de los huéspedes de sentirse en un ambiente acogedor y dentro de su zona de confort, al brindarles un servicio amable, conciso y eficaz, en un entorno seguro y relajado.

- **Visión**

Ser considerados por sus consumidores como su primera opción en el mercado de los negocios por su compromiso de ofrecer servicios basados en las mejoras innovadoras y continuas, para desarrollar el negocio acorde a las preferencias de sus consumidores y así mantener o mejorar la calidad de la experiencia de los huéspedes.

- **Propuesta de Valor**

Brindamos un cálido lugar de alojamiento con la mejor ubicación en el corazón de Cumbayá, facilitando la conexión entre los viajeros, la comunidad y todos sus centros recreacionales, de alimentación, educación, entretenimiento y salud.

- **Concepto**

Hotel familiar apasionado que brinda un servicio de alojamiento amable, atento y destacado en su mercado a través de precios asequibles y prácticas sostenibles. La compañía busca hacer sentir a su huésped como si estuviera en casa a través de brindar un sentimiento de familia y unión ayudando además al medio ambiente mediante prácticas verdes como fuentes solares y el reciclaje de los desechos. El hotel transmite esta sensación al abrir sus puertas para eventos de la comunidad, trabajar con madres de familia que están en constante lucha para sacar adelante a sus hijos y manteniendo una conversación cercana con el huésped durante su espera en el lobby.

### **Perfil del consumidor**

La empresa no tiene claro cuál es el perfil del consumidor que se acerca al hotel, por lo que se ha creado avatares, que representan la vida de dos consumidores promedio con sus respectivas preferencias. A través de la observación en el hotel, se definió que el segmento de mercado de negocios demostró que los consumidores forman parte de un rango de edad de 18 a 55 años, ecuatorianos y extranjeros, trabajan para una compañía, les gusta tener restaurantes alrededor del hotel para consumir, les gusta hospedarse cerca de su lugar de trabajo y les gusta la variedad diaria en el servicio de desayuno. Para el “segmento grupo” el perfil del consumidor está en un rango de 18 a 30 años, extranjeros, estudiantes del programa internacional de la universidad; les gusta usar los espacios sociales y tener acceso a todas las instalaciones del hotel. Es por esto por lo que se intentó recrear a dos tipos de huéspedes de sus segmentos principales (buyer persona) para determinar qué hacen en su vida normal:

- 1) Franco M
  - a) Viajero de negocio
  - b) 48 años

- c) Se queda en la ciudad 15 días porque viene a una capacitación.
- d) Bebe café pasado fuerte en las mañanas cuando está de viaje.
- e) Sale a beber unos vasos de cerveza con sus amigos una vez por semana.
- f) Viene de una ciudad del Ecuador como Guayaquil o es un empresario de América Latina.
- g) Le gusta los lugares en que pueda salir a comer cerca del hotel.
- h) La persona encargada de organizar el viaje reserva el hotel por medio de llamada telefónica.

## 2) Kelly G

- a) Viajera de placer y estudios.
- b) Tiene 24 años.
- c) Se queda en el País 10 días, 4 en la ciudad de Quito donde va a la Universidad San Francisco de Quito, 3 se dirige al oriente al centro de investigación de la universidad, y 3 se dirige a las Islas Galápagos a realizar turismo e ir al campo de la Universidad.
- d) Su nacionalidad es canadiense.
- e) Le gusta salir a pasear con sus amigos 3 veces por semana.
- f) Le encanta ordenar pizza para comer en el hotel por las noches.
- g) Sabe a dónde se va a dirigir, pero la empresa realiza su reserva.
- h) Tiene pocos conocimientos del idioma español.

Realizar este análisis permite a la empresa conocer el huésped que tiene el hotel para brindar beneficios al mismo que se adapten a sus gustos. Ambos consumidores vienen por la empresa la cual busca cercanía con sus respectivas sedes. Las estrategias de

marketing deben ir enfocadas en fidelizar este tipo de cliente frecuente y aumentar nuevo mercado.

### **Posición actual de la marca**

Actualmente, la empresa es poco conocida por el mercado de negocios en el sector, debido al alto nivel de entrada y salida de las empresas de la zona en los últimos años. La empresa es reconocida dentro de su segmento de mercado como líder en ubicación frente a su competencia directa por su cercanía con empresas de la parroquia de Cumbayá como la Universidad San Francisco de Quito y Delltex Industrial, se destaca también su precio bajo en comparación con sus competidores del vecindario. Además, resaltó que su calidad es media-alta comparada con Sumaq Kay y Hostal Balcones de Cumbayá y su nivel de servicio es alto, debido a que sus instalaciones son construidas para hotel.

### **Marketing Mix**

La combinación de marketing hace referencia al conjunto de planes estratégicos para tener la interacción deseada y mutuamente placentera entre el mercado y la empresa. Para lograr una mezcla con resultados efectiva deseados, se debe tener concordancia entre los siete componentes teniendo siempre presente cuál es el mercado meta porque dependerá de esto las variaciones entre las estrategias de empresa con la de los competidores directos e indirectos (Lamb, Hair & McDaniel, 2012).

- **Producto**

El producto que Hotel Cumbayá Sanvi ofrece es el servicio de alojamiento en la zona distrital de Tumbaco. Esta actividad comercial está complementada con planes de desayuno por un costo adicional, servicios de parqueadero gratuito y lavandería. La ventaja competitiva que presenta este negocio es de ubicación,



nicho y de costos. La compañía brinda hospedaje al mercado desatendido de empresarios, que por facilidad necesitan estar cerca de las empresas, pero en un espacio donde se tenga acceso a restaurantes, centros de recreación y entretenimiento.

- **Plaza**

En este factor se analiza los canales, por los cuales los consumidores podrán adquirir el servicio ofrecido. El Hotel Cumbayá Sanvi cuenta con tres formas de distribución y estas son: llamadas directas a recepción, mail institucional de la empresa o acudiendo al hotel. Esta decisión tomada por gerencia se basó en que el mercado meta eran personas de negocio, las mismas que reservan a través de las empresas. Sin embargo, con el avance de la tecnología y la creciente acogida de las reservas en línea, se considera que el mercado está empezando a tener necesidad de conocer la disponibilidad del hotel online por la facilidad que ofrece y la prontitud de respuesta. Por este motivo, se plantea que el Hotel Cumbayá Sanvi va a incrementar dos nuevos canales de distribución a través de su página web oficial y una Online Travel Agency, detallado en el siguiente aparato del documento.

- **Promoción**

El hotel Cumbayá Sanvi, se va a comunicar con su mercado a través de publicidad, planes de RRPP, potenciamiento de redes sociales, mailing y continuar con la promoción del 5% de descuento cuando utilizan el servicio más de 6 personas por al menos 4 días consecutivos. En la parte publicitaria, la compañía debe darse a conocer en el sector que tiene mayores generadores del segmento de negocios, recomendando una valla publicitaria en la Av. Pampite entre Bernardo Lovato y Benítez. Al ser el principal motivo

de la campaña ampliar la consciencia sobre la marca en la mente de los posibles consumidores, se recomienda que sea simple, con el nombre, logo y que destaque la ventaja competitiva del hotel.

En cuanto a las estrategias de Relaciones Públicas, se establece que la empresa realice boletines de prensa sobre trabajos con la comunidad que ha tenido la empresa o actividades únicas realizadas, al menos una vez cada cuatro meses, y los envíe como sugerencia de noticias a sus agentes del comercio, universo y líderes.

Por otra parte, se plantea que el hotel potencie su actual red social Facebook y se inicie su promoción en Instagram. La estrategia de difusión va a ser orgánica a través de identificar cual es el mercado meta e interactuar con likes, follows o invitaciones para que den me gusta. Se identificará el mercado meta al analizar los usuarios que intercomunican con las páginas de los generadores de demanda. También, se tendrá presente los eventos que se vayan a realizar en el Quórum para empezar a relacionarse con esas personas que están interesadas en asistir.

Se implementará mailing en la empresa para tener contacto directo con el consumidor y que tenga presente el hotel para futuras visitas al sector. Se enviará mails dos días después de su estadía para conocer su nivel de satisfacción, cuando se cuente con una promoción ocasional, si la empresa realiza mejoras en las instalaciones y para saludarlo por su cumpleaños (de las personas que hayan entregado su cédula en el check-in o brinden esta información).

En el anexo 9, se puede encontrar un modelo de encuesta de satisfacción realizada por fuentes propias para tratar de analizar factores como la satisfacción, calidad del servicio, como conocen la marca y las áreas en la que la empresa necesita mejoras, según sus propios huéspedes. La empresa puede transmitir esta encuesta por medios

electrónicos como el correo que facilitan la interacción entre la empresa y el consumidor. Sin embargo, se debe estimular a la implementación de un software hotelero para una mejor recopilación de los correos, debido a que, al momento del ingreso manual escrito, no se da la importancia necesaria a la obtención de este dato fundamental, utilizado para enviar encuestas de marketing al huésped.

Se intenta penetrar en el mercado de grupos al ofrecer un descuento del 5% a huéspedes con más de seis personas en su grupo y más de 4 días consecutivos de estadía. Se tomó en cuenta que en el mercado meta de negocios está dispuesto a pagar tarifas más altas por el mismo servicio, por el alto nivel de necesidad y por el corto tiempo de reserva con el que se manejan. En la temporada baja del hotel que es marzo, mayo y diciembre, se recomienda crear una promoción para atraer al segmento de placer brindando un 5% de descuento en sus servicios. Otra forma de incrementar la ocupación en meses bajos y aumentar el segmento placer, es brindando transporte gratuito desde las instalaciones a la Universidad San Francisco de Quito para las personas que son de provincia y están dando las pruebas de admisión.

- **Precio**

La estrategia de fijación de precios utilizada por el Hotel Cumbayá Sanvi es la orientada a las utilidades satisfactorias del propietario, ya que anualmente la meta de margen bruto de ganancia y el nivel de ventas está directamente relacionado con el índice de satisfactorio para los accionistas. Por esta razón, no se preocupan por el precio que presentan frente a los competidores. Sus precios se basan principalmente en la oferta y sus proyecciones para el año. Además, los precios actuales son por persona y no por número de habitaciones requeridas.

Se recomienda que el hotel empiece a cobrar por habitación utilizada, ya que el negocio no incurre en costos extra por el número de personas que se hospedan en cada habitación y permite tener un mejor conocimiento de la ocupación de la empresa. Se sugiere las siguientes tarifas incluido el desayuno como se ha mantenido hasta ahora:

- Habitaciones estándar: \$33,00
- Habitaciones simples: \$43,00
- Habitaciones múltiples dobles: \$55,00
- Habitaciones múltiples triples: \$80,00
- Habitaciones múltiples cuádruples: \$105,00
- Habitaciones con mini suite: \$65,00

Los precios se han determinado en base a un promedio de lo que se está cobrando por matrimonial e individual, pero tomando en cuenta cuánto está dispuesto a pagar el consumidor, es decir, está determinado por la demanda promedio de cada tipo de habitación. Es así como, para las habitaciones estándar y simples se hizo un promedio para sacar el valor por las dos personas que entran en este tipo de habitaciones, en el caso de las habitaciones múltiples se hizo una diferencia de \$25 para que no se presente una gran diferencia con el precio actual de estas habitaciones. Se destaca que todas las habitaciones incluyen desayuno en el costo y se tomó en cuenta este detalle para fijar el precio.

Si tomamos en cuenta, la suma de los precios y la ocupación promedio del año anterior del hotel nos da como resultado un ADR de \$31, 28 siendo mayor al puesto anteriormente con los precios por personas.

Los precios se han determinado como fijos debido a que no existe una recolección de datos históricos sobre la demanda diaria o semanal para que se pueda presentar

cambios en los mismos, según las temporadas de ventas del hotel. Sin embargo, se recomienda realizar Revenue Management después de la implementación del software hotelero.

- **Personas**

Se debe asegurar que una buena relación entre el consumidor y el personal que brinda el servicio, por lo que se debe tener en cuenta formas de motivar y mantener contento al personal para que transmita esa sensación a los clientes. Se recomienda planificar actividades de interacción entre los empleados para mejorar e impulsar la cultura organizacional de la empresa, establecer formas de motivación y métodos de beneficios y compensaciones. Se debe tener el plan de acción del área de Recursos Humanos y darlo a conocer a sus empleados como pueden verse beneficiados, con el fin de que ellos incrementen su nivel de satisfacción con la marca y eso se refleje en el trato por parte de los colaboradores al huésped.

- **Evidencia Física**

En base a las encuestas, se destacó que los huéspedes no presentan quejas significativas frente a las instalaciones del negocio. Al revisar las reseñas que se encuentran en google, se destacan una alta conformidad de las habitaciones, sin embargo, existen comentarios negativos sobre el sonido que entra en la habitación 101. Para incrementar la experiencia con la parte física del hotel, se piensa revisar cuales son las fallas de sonido de la habitación y realizar las respectivas mejoras. Se desarrollará el ambiente en el hotel al implementar música instrumental con volumen bajo en la entrada del hotel y recepción. Para resolver este inconveniente del sonido se ha considerado la empresa Akustico como una opción para insonorización de las habitaciones que se escuchen con mayor ruido dentro de sus instalaciones. Después de un análisis a la

propiedad, se recomienda para el ruido externo, el uso de doble vidrio con cámara de aire con una restructuración a ventanas proyectable y para evitar el ruido externo la implementación de burletes de caucho en el filo de las puertas con cerramiento al vidrio de la parte superior.

- **Procesos**

Es importante definir cómo se van a diferenciar los procesos de este negocio con los de la competencia para dar valor agregado a los consumidores y crear lealtad a la marca. Se plantea la creación de manuales de servicio que consten de forma detallada cómo mejorar el servicio de cliente, con su efecto diferenciador de la competencia, enfocado en la homogeneidad de servicio.

#### **Plan de fidelización de los clientes a la empresa**

La fidelización de clientes beneficia a la empresa porque aumenta la rentabilidad derivada de las ventas cruzadas (recomendaciones), ventas de repetición (huéspedes que regresan al hotel en varias ocasiones), referencias positivas a otros clientes, disminuyen los costos por adquirir un nuevo cliente, disminución por aprendizaje; convirtiendo en una forma para que la empresa siga funcionando (Mesén, 2011).

Dentro de las cadenas hoteleras, se utiliza planes de fidelización puntos o rewards que otorgan como beneficios a sus clientes noches gratis de hospedaje o incluyen servicios adicionales gratis. Estos valores los incluyen como parte de los gastos de las habitaciones como incentivos y obsequios (Mesén, 2011).

En el caso del Hotel Cumbaya Sanvi se creará un plan de fidelización basado en el número de noches que ha pasado la persona en el establecimiento ofreciendo servicios gratis de hospedaje, lavandería o cenas en los restaurantes aliados, ubicados alrededor

del hotel. Tomando en cuenta que el principal incentivo sería noches gratis porque el establecimiento es de servicios limitados.

Además, se dará noches gratis en hoteles en otros sitios turísticos del país como: Loja y Atacames, donde se tienen alianzas estratégicas con el establecimiento por relaciones familiares, promoviendo la elección del hotel, promocionando a los aliados y al turismo local. Esto estaría incluido como un extra para el huésped, pero el mismo debería cubrir sus gastos de transporte al lugar en caso de que acepte estas opciones. En el caso del hotel sus costos se reducirían como una cortesía para los clientes dentro del presupuesto del departamento de marketing. Los hoteles ofrecen la misma calidad de servicio a un precio más bajo del establecido por el Hotel Cumbayá Sanvi. La estrategia se daría como un intercambio entre los tres hoteles para beneficiar a sus programas de lealtad de igual manera.

<b>Programa de fidelización</b>	
Se cuenta como vez hospedado al número de ocasión de reserva hecha con el mismo huésped	
Puntos por ocasión hospedado	30 puntos
<b>Descripción</b>	<b>Recompensa</b>
Por 90 puntos	Desayuno gratis extra
Por 150 puntos	Cena en el restaurante de la zona
Por 240 puntos	Servicio de lavandería gratuito
Por 300 puntos	Noche gratis
Por más de 330 puntos	Noches en otros destinos del Ecuador o en el establecimiento

*Ilustración 14 Programa de fidelización*

Fuente: Autores

### **8.2.3 Presupuesto de la implementación del plan de marketing**

Para la implementación del plan de marketing, se desarrollará un presupuesto anual de 2,5% de las ventas destinado a usar en todo lo relacionado con publicidad, canales digitales como: Booking y página web, fotografía profesional, capacitaciones

ocasionales al personal sobre el tema, programa de fidelización y marketing mix como evidencia física.

Descripción	Empresa	Costos
Departamento de marketing	Hotel Cumbayá Sanvi	2,5% de las ventas = Ventas (232. 452, 41) * 2,5% = \$5811,31
Diseño acústico	Akustico	\$1.198,40 (Anexo 10)

Tabla 4 Presupuesto plan de marketing

Fuente: Autores

### 8.3. Canales de distribución

Dentro de la industria se conocen varias opciones para aplicar nuevos canales de distribución en un hotel como son las agencias de viaje online (OTAs), página web, central de reservas, metabuscadores, sitios de revisión por pares, agencia de viajes offline, aplicaciones móviles, centro de convenciones de Quito, motor de búsqueda. La distribución es un elemento que permite mejorar estrategias de marketing a la empresa dentro de su marketing mix al aumentar su competitividad y resultados; y tiene gran relevancia en la trascendencia de políticas de producto, servicio y comunicación (Alcázar Martínez, 2002). Las nuevas tendencias de compra dentro de la industria hotelera demandan la implementación de canales de distribución electrónicos para acercar su contacto con el cliente al satisfacer las características generadas por su demanda.

Como mencionan (Fuentes Moraleda, Figueroa Domecq, & Bendrao Balthasar, 2003), la plataforma de internet juega un papel fundamental en la evolución del negocio basándose en la premisa de que si no estás en internet no estás en el negocio, debido a



que internet como canal te permite tener información sobre lo que busca la demanda y lo que ofrece la oferta, y te permite mantener una comunicación directa con los proveedores de esta industria. También, se concluye que el principal canal que debería utilizar la empresa es la página web propia, debido a que esto involucraría menos costos por pago de comisiones a los intermediarios, mejorar la imagen del hotel, reserva directa al establecimiento, penetración en nuevo mercado del mismo nicho. Sin embargo, la presencia de las agencias de viaje implica un gran porcentaje en las ventas por la cantidad de dinero que manejan las mismas en marketing para sus hoteles y potencializar sus ventas al máximo, una condición que no es tan vista en la re-potencialización de la página web de un hotel pequeño.

Existen varios canales de distribución online en los que se destacan las agencias de viaje online o OTAs por su presencia en el mercado por más de 19 años que facilitan la reserva online a sus consumidores e invierten gran cantidad de dólares en realizar marketing para la empresa por el pago de una comisión de aproximadamente el 15% de cada una de sus ventas. Estas agencias se dividen en tres modelos básicamente: merchant, cobran una comisión de la venta cuando se realiza por su plataforma, es pagada por la empresa al recibir el valor descontado ese porcentaje, los impuestos son abonados en base a esta comisión. El siguiente modelo es el retail, que se basa en un porcentaje pre negociado por el hotel y la empresa web es pagado después de que la tarifa se ha mandado al hotel; los impuestos son costeados en base a la tarifa puesta por la habitación. La tercera modalidad es el opaco, que consiste en un método a ciegas donde el consumidor no sabe el hotel en el que se quedará hasta realizar la reserva, es decir, como un modo subasta donde todos los oferentes compiten por el huésped en base a lo que está dispuesto a pagar por el servicio, el intermediario se queda con la diferencia

en lo que el cliente paga y la tarifa del hotel (Green & LoManno, 2012). Entre los OTA'S que más se destacan resaltan Booking, Expedia, Priceline, Orbitz, Hotel.com, OneTravel, LastMinute.com, Edreams, entre otras.

Para analizar cuál de estos es más importante para la implementación se tomará en cuenta cuatro factores: la competencia, que tiene la competencia directa al hotel y lo que más conoce el consumidor; reconocimiento en el sector, dónde reserva más el usuario que va con nuestro segmento de mercado; presencia global, que tan conocido es a nivel mundial; y herramientas tecnológicas, elementos que ayuden al manejo de datos y reservas al hotel. Se tomó en cuenta que se quiere implementar una estrategia pequeña al principio porque el hotel tiene una ocupación mayor a la de todo el mercado de la ciudad y requiere recursos como el software hotelero para implementar mejores técnicas. Es así como se ha escogido para el análisis Expedia, Booking y Despegar.

### **Booking.com**

Es una empresa originaria de Ámsterdam que cuenta con presencia en más de 227 países en el mundo con 198 oficinas en total a nivel mundial. Booking maneja 1,550,000 reservas diariamente en más de 40 idiomas en 147,405 destinos con 28,348,745 establecimientos de hospedaje alrededor del mundo. Los beneficios que esta plataforma brinda a sus miembros son: soporte técnico las 24 horas del día, marketing para la marca del hotel, presencia a nivel global, descuentos especiales para tus viajeros, te igualan los precios, control de reservas online, estadísticas de ventas, especificaciones de los huéspedes que deseas recibir, libertad de escoger los precios, las condiciones del servicio, control de tu cuenta en la plataforma, uso de un calendario simple para manejar reservas y capacitaciones para mejorar tu página de Booking. Esta plataforma trabaja con una comisión del 12% de la reserva del hotel (Booking.com, 2019) en el método merchant,

restando del precio de la habitación la comisión. Booking.com es la única plataforma que trabaja con la competencia directa en el sector de Cumbayá, por lo que permite competir por el mercado al hotel.

### **Expedia**

Forma parte del grupo Expedia Group que incluye otras marcas como Orbitz, Hoteles.com, Egencia (red especializada en viajes de negocios), Travelocity, entre otros. Expedia cuenta con más de 200 sitios web de reserva de viajes con presencia en más de 75 países con acceso a 35 idiomas y como grupo atraen a más de 75 millones de personas que desean reservar vuelos. Los beneficios que esta plataforma ofrece son: gestión de anuncios y promociones para atraer a más huéspedes, permite el uso de motores de búsqueda para maximizar el alcance, asesoría en el idioma nativo para cumplir con los objetivos comerciales de la empresa, gestión de tarifas y disponibilidad, mejor comunicación con los huéspedes, acceso a datos estadísticos sobre el mercado, acceso a oportunidades para mejorar el rendimiento. Esta plataforma utiliza el método retail en la que el huésped puede escoger pagar por este medio o en el hotel y la comisión depende del contrato previamente establecido entre los dos servidores siendo el valor de impuestos mayor al de Booking. Expedia no brinda información sobre hoteles en la zona de Cumbayá ni la competencia directa, pero recomienda establecimientos que se encuentran a 3 kilometro de distancia de la parroquia.

### **Despegar.com**

Es una compañía que brinda servicio de agencia de viajes online con una prioridad en Sudamérica, trabaja en más de 20 países, ofrece paquetes de viaje, boletos aéreos, reservas en hoteles para más de 17 millones de personas. Esta empresa ofrece más de 300 aerolíneas, 52,000 acomodaciones, 1,100 empresas de rentas de carro, 240 destinos

y 7700 actividades en América Latina. Los beneficios que Despegar.com ofrece son: Uso de su plataforma online que permite procesar decenas de reservas diarias, uso de herramientas de autogestión y monitoreo de sus reservas, acceso a los mejores métodos de pago, visualización de la comisión antes de concretar la venta, pago de comisiones cada 15 días, asistencia a los pasajeros 24 horas al día, programa 100% gratis, permite la personalización de la web, personalización de voucher y facturas con el logotipo de la empresa, y soporte personalizado para resolver dudas. La plataforma no demuestra tener contacto con ninguna empresa del sector de Cumbayá ni promocionar sus servicios.

En base a la información recolectada de cada una de estas empresas y la matriz de decisión de Pugh, que se encuentra a continuación, se tomó la decisión de implementar Booking. Esta OTA, permite un mejor manejo de datos con una comisión razonable, es utilizada por la mayoría de los establecimientos del sector lo que permite competir, tiene presencia en más de 220 países a nivel global y permite la utilización de herramientas tecnológicas que ayuden al control de las reservaciones online sin necesidad de un software hotelero para las empresas pequeñas, y, por último, es la única plataforma que da a conocer que hay una facilidad de entrada y salida de la empresa. Para el análisis, se tomó en cuenta 2 valores para medir cada factor 1 que significa que si tiene y 0 que no tiene.

Matriz de Pugh			
Factores	Booking	Expedia	Despegar
Competencia	1	0	0
Reconocimiento sector	1	0	0

Presencia global	1	1	0
Herramientas tecnológicas	1	1	1
Total	4	2	1

*Tabla 5 Matriz de decisión canal digital*

Fuente: Booking.com, Expedia y Despegar.com

Elaboración: Autores

La estrategia dentro de los canales del Hotel Cumbayá Sanvi ira enfocada en darse a conocer a nivel mundial, nacional y local a través de las agencias de viaje en línea, pero brindar beneficios únicos si reservan a través de nuestros canales directos como la página web, número telefónico y correo electrónico, incluyendo el plan de fidelización y un valor agregado en la habitación.

### **8.3.1 Implementación**

Para la implementación de canales de distribución en el hotel debería a tomar en cuenta el siguiente plan de acción:

- 1) Instalar el software hotelero para que la empresa pueda controlar de mejor manera su canal digital sin recibir problemas de sobreventas o pérdida de reservas.
- 2) Hacer una reestructuración de la página web propia para promover las reservas directas hacia el establecimiento. Para potenciar esto, se debe contratar un profesional que sepa de la industria hotelera y sepa analizar los puntos de vista principales. Además, se debe contratar un fotógrafo profesional que se encargue de tomar fotografías que demuestran lo servicios auténticos del hotel de una

manera atractiva. Y, por último, agregar una opción para realizar reservas por medio de esta plataforma con opciones de pago como tarjetas de crédito.

- 3) Para la implementación de la agencia de viaje Booking se debe primero registrar el establecimiento en la página sin precio alguno de entrada. Luego actualizar la información como número de habitaciones disponibles, precios de los cuales se descontará la comisión del 12% de los ingresos. Tercero, se detallan los servicios del establecimiento, se agrega el porcentaje de IVA a cancelar por el país y se coloca la información general del hotel, relevante para los clientes.
- 4) Una vez hecha el registro del hotel en el canal de distribución, se debe capacitar al personal de la recepción para que realice un correcto manejo de la plataforma y no sucedan problemas futuros con los huéspedes.
- 5) El número de habitaciones a poner en la plataforma depende de la ocupación del hotel para evitar sobre vender las mismas.
- 6) El precio de las habitaciones que se publicará en la plataforma será el mismo del precio normal, pero se ofrecerá puntos para el programa de fidelización únicamente si la reserva se hace a través de la página web.

## **8.4. Software hotelero**

### **8.4.1 Utilización de Excel o software hotelero**

En cuanto a la utilización de Excel con moldes para llenar la información hay que considerar que no se va a tener estandarización de la data, los empleados pueden colocar mal la información y dañar los resultados si no son cuidadosos, no tienen una

tabla visual de la ocupación y disponibilidad de las habitaciones para una fecha determinada y no se tienen reportes de los datos. Las ventajas de implementar Excel es el costo nulo de funcionamiento, es un buen inicio para conocer las áreas de recopilación de información que se necesita, baja dificultad de uso, no se necesita equipamiento adicional y su tiempo de activación es instantáneo.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	1. Crear un formato de registro más pequeño, que llene el empleado y solo contenga datos específicos como nombre, teléfono, mail y firma. 2. Crear una base de datos en excel que contenga los demás datos como número de cédula, fecha de nacimiento, días de estancia y detalles.	1. Implementación un software hotelera que facilite los procesos a los empleados y mejore el tiempo de servicio. 2. Implementar una estrategia de marketing que permita analizar al satisfacción del cliente y posicionamiento de la marca en el consumidor
NO IMPORTANTE	1. Creación de un plan de fidelación para los huéspedes en base al número de noches que ocuparon el servicio y mejores detalles. 2. Mejorar el formato de reservas para agilizar el proceso e incluir herraminetas que permitan mejorar el proceso.	1. Mejorar la presencia de la marketing en el canal digital para captar nuevas personas como pagina web. 2. Implementar nuevos canales de distribución para aumentar la venta de habitaciones

Ilustración 15 Matriz de decisión de Eisenhower

Fuente: Hotel Cumbayá Sanvi

Elaboración: Autores

En base a la Matriz de decisión de Eisenhower sobre lo que la empresa necesita urgentemente realizar y lo que es importante para la misma. Se puede observar que lo más importante para el hotel es comenzar a crear una base de datos donde puedan registrar quienes ocupan el servicio dando como mayor importancia a datos como el nombre, el correo electrónico, la fecha de nacimiento mientras sea posible, la firma del huésped, la fecha de su hospedaje, detalle de sus preferencias durante su estancia y la empresa que le trae si corresponde, para así comenzar con la estrategia de marketing y ver el posicionamiento de la organización en la mente de sus consumidores para

aumentar las ventas mediante un mejor servicio con el huésped y un contacto directo con el mismo.

Sin embargo, el Excel no da datos específicos que ayuden a la toma de decisiones futuros debido a que para cada operación se debe crear un formato diferente. Siendo una solución factible a corto plazo porque solo sirve para recolección de datos, pero depende mucho de los conocimientos de los encargados para el correcto uso de este y diversas funciones más para cumplir con el objetivo de buscar la satisfacción del cliente y posicionamiento. Estos beneficios se pueden obtener con la implementación de un software hotelero que implica un coste mayor, pero reduce muchos procesos que se deben hacer en Excel y puede utilizarse con servidores online para manejar las reservas, canales de distribución y programa de fidelización.

#### **8.4.2. Softwares hoteleros**

A continuación, se presenta una lista de los softwares que se pueden implementar en un hotel de tamaño mediano que ni influya en altos costos, pero genera las ventajas deseadas para el hotel.

1. Paxer es un software hotelero se caracteriza porque, a parte de recopilar información sobre el cliente para la personalización de servicios, permite colocar precios diferenciados según la estacionalidad del hotel. También posee gestión de reservas, cierre de transacciones, check-in, check-out, conexión de su información con una OTA, se puede configurar los permisos de acceso de los empleados, información y seguridad de pago, compra a través de la página del hotel y venta a través de Facebook (Paxer, 2019). Además, este sistema brinda acceso desde varias cuentas simultáneamente y genera informes estadísticos periódicamente



de las ventas, número de huéspedes, segmento de mercado y ADR. Su servicio de soporte es 24h de forma telefónica. Se debe considerar que es un programa online y para la implementación de este se debe poseer internet de alta velocidad para asegurar que nunca se vaya el sistema. El precio de este software operativo es de USD 110 mensuales y ofrece un periodo de prueba de 15 días (Paxer, 2019).

2. Ofihotel es un software que brinda la facilidad de ir aumentando áreas para el manejo computarizado según vaya aumentando las necesidades (OfiHotel, 2019). Los precios varían dependiendo de los departamentos y funciones que se le quiera aplicar, empezando con 52 USD/ mensuales, el básico que contiene manejo de recepción, gestión de clientes, informes de productividad, confirmación de reserva a través de correo electrónico de forma automática, facturación electrónica y análisis financiero. Se debe considerar que no existe representantes de la empresa en el país, por lo que el soporte técnico debe ser mediante internet y no especifican tiempo aproximado de respuesta. Su funcionamiento puede ser en línea o puede ser a través de la descarga del programa en los puntos de uso del hotel. También, esta herramienta no posee una aplicación móvil ni especifica cuántos puntos pueden utilizar el programa al mismo tiempo (OfiHotel, 2019).
3. Eviivo es un sistema operativo online destacado por brindar servicio de capacitación a los empleados y acoplamiento al sistema por dos semanas y se prolonga si es necesario. Tiene tres tipos de paquetes dependiendo del número de áreas que se quiera tener récord, en este caso nos enfocaremos en la básico o Eviivo solo ya que el hotel no se encuentra presente en las OTAs ni necesita formas de pago internacionales (Eviivo, 2019). Este programa ofrece manejo de reservas, récord del estado de los pagos, anticipación en el cambio de tarifas, validación de

tarjetas a través de la página directa y mejoramiento del Search engine optimization (SEO) de la página del hotel. Su gran ventaja es que constantemente envían fotos, videos y folletos para que el personal se mantenga al día con el manejo del programa y obtengan el mayor beneficio de este. El precio de Eviivo es de 92 USD/ mensuales, 984 USD/ anuales y se realiza un pago único de 72 USD por entrar a la comunidad el servicio técnico e inducción al personal (Eviivo, 2019).

A continuación, se puede ver una matriz realizada por los autores que especifica los criterios evaluados en cada software hotelero con su respectiva técnica de evaluación objetiva.

En la matriz de decisión, se describieron los criterios que se tomaron en cuenta para la decisión de la mejor alternativa con su respectiva ponderación, basados en la importancia expresada por la dueña alienado con su preferencia en el valor de la inversión. Para esto, se tomó en cuenta: el costo de implementación, la cantidad de facilidades que brindaba el modelo de software y si se pudiera ampliar en el futuro, el tiempo de funcionamiento, el equipamiento necesario, el nivel de estandarización, el soporte técnico que brinda la empresa de venta y la facilidad con la que se pueden adaptar los empleados por su complejidad de manejo.

<b>Criterios</b>	<b>Nivel 4</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 1</b>
<b>Soporte técnico</b>	10-7.5 La empresa posee sucursal en Ecuador	7.4- 5 Tiene atención online con un máximo de 24 horas de respuesta	4.9 – 2.5 La empresa brinda soporte técnico con un tiempo esperado de respuesta de 48	2.4 - 0 Los servicios de atención al cliente no son eficientes ni se ajustan a las

	Tiene atención online inmediata o con un máximo de 3 horas. Brinda atención telefónica 24/7	Brinda atención telefónica las horas laborales	horas o tiene servicio telefónico, pero con en horas laborales y con tiempo de espera de aproximadamente 2 horas	necesidades presentes. El soporte técnico es específico para ciertas fallas.
<b>Facilidad de adaptación</b>	15- 11.2 El personal necesita máximo una semana de adaptación. Nivel bajo de complejidad. La empresa brinda asistencia con el proceso de adaptación, entrenamiento del personal y portales online de capacitación	11.1 – 7.5 El personal necesita máximo dos semanas de adaptación. La empresa brinda manual de funcionamiento del software y folletos de entrenamiento.	7.4 – 3.7 El personal necesita máximo 20 días de capacitación para adaptación, por su nivel de complejidad. La empresa entrega manual de funcionamiento.	3.6 - 0 Nivel alto de complejidad por lo que la persona necesita más de 3 semanas de adaptación. La empresa no otorga manuales de funcionamiento ni capacitaciones.

<p><b>Equipamiento necesario</b></p>	<p>10 – 7.5</p> <p>No se debe realizar mejoras, se debe implementar un máximo 2 instrumentos tecnológicos o solo realizar mejoras en la velocidad del internet.</p>	<p>7.4- 5</p> <p>Se necesita de 3 a 4 complementos tecnológicos o de 1 a dos suplementos y mejoras en la red inalámbrica.</p>	<p>4.9 – 2.5</p> <p>Se necesita de 4 a 5 complementos tecnológicos y la mejoras en la red inalámbrica.</p>	<p>2.4 - 0</p> <p>Se necesita más de 5 complementos tecnológicos y la mejora en dos medidas de la velocidad del internet.</p>
<p><b>Estandarización</b></p>	<p>10 – 7.5</p> <p>Es poco o nulamente probable que los empleados pongan mal los datos del cliente. No se podrá dejar espacios en blanco.</p>	<p>7.4- 5</p> <p>Existe una probabilidad del 5% al 20% de que los empleados pongan información imprecisa o que el sistema permita falta de datos</p>	<p>4.9 – 2.5</p> <p>Hay probabilidad del 21% al 50% que la información que se ingrese esté con faltas, fallas o sin datos importantes.</p>	<p>2.4 - 0</p> <p>Existe una alta probabilidad de que el empleado coloque incorrectamente los datos. Varía altamente la introducción de datos y presenta fallas de espacios en blanco y la precisión</p>

<b>Funcionalidad</b>	25 – 18.8 El sistema permite recolección de información juntamente con asistencia en áreas del hotel como control de calidad, manejo de costos, realización de informes, mailing programado, venta online en página oficial, venta en OTAs; o el programa permite adicionar estas funciones.	18.7 – 12.5 El programa tiene de 3 a 4 funcionalidades a parte de la recolección de información que pueden ser control de calidad, manejo de costos, realización de informes, mailing programado, venta online en página oficial, venta en OTAs; o el programa permite adicionar estas funciones.	12.4 - 6.2 El programa tiene de 1 a 2 funcionalidades a parte de la recolección de información o posee más funciones pero que son innecesarias para el hotel.	6.2 – 0 El software tiene actividades extras a parte de la recolección de información, pero son completamente innecesarias para el hotel o no tiene funcionalidades adicionales.
----------------------	---	--	--	---

<b>Costo</b>	20-15 El costo de compra del programa va desde el 1% al 9% de las ventas mensuales	15.9 – 10 El costo de compra del programa va desde el 10% al 15% de las ventas mensuales	9.9 – 5 El costo de compra del programa va desde el 16% al 21% de las ventas mensuales	4.9 – 0 El costo de compra del programa supera el 21% de las ventas mensuales
<b>Tiempo de implementación</b>	10 – 7.5 Fácil de implementarlo en las computadoras a utilizar. Si se requiere de un técnico para la instalación, que tenga un tiempo máximo de una semana para brindar sus servicios. Técnicos brindados por	7.4- 5 Se debe tener una preparación previa online para su implementación, pero tiene pasos fáciles de seguir. Si se requiere de un técnico para la instalación, que tenga un tiempo máximo de dos semanas para brindar sus servicios. La empresa de software solo da lista de técnicos	4.9 – 2.5 Medianamente difícil de instalar por lo que es esencial un técnico con conocimiento medio-avanzado que instale el programa y la empresa no brinda información de las posibles personas que brinden este servicio.	2.4 - 0 Altamente difícil de instalar por lo que se requiere técnico altamente entrenado en la implementación de sistemas hoteleros y requiere instrumentos específicos.

	la empresa de software.	con los que tienen convenios.		
--	-------------------------	-------------------------------	--	--

Tabla 6 Criterio de evaluación software

Elaboración: Autores

<b>Variables</b>	<b>Paxer</b>	<b>Ofihotel</b>	<b>Eviivo</b>	<b>Excel</b>
<b>Soporte técnico</b>	7/10	6/10	8/10	0/10
<b>Facilidad de adaptación</b>	11/15	10/15	12/15	15/15
<b>Equipamiento necesario</b>	8/10	8/10	8/10	10/10
<b>Estandarización</b>	8/10	9/10	7/10	2/10
<b>Funcionalidad</b>	16/25	21/25	14/25	8/25
<b>Costo</b>	12/20	15/20	13/20	20/20
<b>Tiempo de implementación</b>	6/10	6/10	7/10	10/10
<b>TOTAL</b>	68	75	69	65

Ilustración 16 Matriz de decisión Software

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Después de investigar y calificar cada uno de estos factores a las alternativas de los sistemas Paxer, Ofihotel, Eviivo y Excel, se llegó a la conclusión de que la mejor opción que posee la empresa es implementar el Property Management de Ofihotel. Este software ofrece la mejor combinación de utilidades con respecto a la necesidad del hotel, ya que el costo es medio, puede añadirse servicios fácilmente, personalización de los campos requeridos y facilidad de adaptación de los empleados ya que no tiene muchas pestañas. También, tiene amplia oportunidad de implementar tareas computarizadas,

introducción a OTAs como Expedia, sucursales, implementación de restaurante, control de inventarios y manejo de pagos internacionales.

### **Implementación**

Para la implementación del software OfiHotel se debe tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Capacitaciones frecuentes al personal sobre todas las funciones del programa.
- Tener una red física que contengan 100 Mbps para todos los equipos para facilitar la instalación con un cable UTP categoría 5.
- El servidor debe ser Pentium IV o superior con 256 gb de RAM mínimo.
- Los equipos deben ser mayor a Pentium III o superior.
- La ocupación de los discos duros no debe superar el 70% de su memoria.
- No instalar Windows - Me para que el software funciones correctamente.
- Configurar los protocolos necesarios y en el caso de tener más de uno determinar como predeterminado TCP/IP.
- El dinero disponible para realizar el pago del software.

Para realizar la instalación de este software se deben seguir los siguientes pasos de instalación:

- 1) Obtener el cd de instalación de OfiHotel mediante el pago del software y cumpliendo con los requerimientos que solicite la empresa sobre el hotel como la ubicación y los servicios que ofrece el mismo.
- 2) Al momento de ingresar el CD/ DVD saldrá la reproducción automática con la que se dirigirá al menú de instalación del programa.
- 3) De las opciones presentada, se escoge OfiHotel.



- 4) Nos aparece la opción de instalar actualización del programa o descargar el manual de uso. Se escoge instalar para continuar con el proceso.
- 5) Se escoge la carpeta de destino para la instalación del software y se escoge la opción de continuar.
- 6) En la siguiente ventana, se elige los detalles para instalar la aplicación entre los que están: servidor o instalación monopuesto, servidor con datos demostración y puesto de trabajo.

Es importante mencionar que la instalación se debe realizar en todos los puestos donde se trabaje con estas aplicaciones y se debe incluir: OfiHotel WVn.exe, RevisiónV.doc y otros programas (OfiHotel, n.d.). La instalación debe hacerse en horario de oficina si es que las personas no tienen el código activo de la licencia del software.

### **8.5. Estructura de la empresa**

#### **Manual de procedimientos para la recolección correcta de data del Hotel Cumbayá Sanvi**

Especificaciones generales:

- Todos los datos incluidos deben ser ingresados en Mayúsculas para simplificar la búsqueda.
- Ingresar los datos en el orden preciso y revisar que estén correctamente antes de guardar la información.
- No debe haber dos columnas con el mismo nombre.
- No dejar espacios sin la información requerida.
- Si el huésped estuvo previamente, se debe buscar la información y actualizar la fecha de su estancia, anotando en observación el número de visitas.

- Evitar la redundancia de datos.
- Intentar conseguir la información de la fecha de cumpleaños del huésped.
- Todas las personas registradas deben tener un número de registro único.
- No colocar números o caracteres especiales en los campos de letras.
- No colocar letras en los cuadros con formato de número o fecha

#### Procedimiento

1. Al ingresar el huésped, los colaboradores después de brindar un cálido saludo deben pedir a los huéspedes su documento de identidad y preguntar la forma de pago.
2. En el caso de una reserva, se debe tener los datos de la persona en la base de datos y actualizar los mismos con el documento de identidad al ingreso.
3. Al recibir los documentos, los empleados deben completar todos los campos en la base de datos cumpliendo con las especificaciones generales y llenar el registro preguntado al cliente su teléfono y correo electrónico.
  - Ingresar cada campo de acuerdo con lo que pide: Nombre, completar con el nombre y apellido del huésped; Correo electrónico, completar con el email personal del cliente; teléfono, completar con el número de celular personal o el teléfono de la empresa; colocar la fecha de nacimiento.
4. Acercar el registro al cliente, preguntarle si los datos son correctos, en el caso negativo hacer las debidas correcciones, y pedir la firma del cliente.
5. Los registros sirven como respaldo legal de que la persona estuvo en la empresa, bajo esos datos.
6. Después de este proceso, se debe realizar el proceso de pago de la habitación y entrega de las llaves de esta.

7. Luego, la persona encargada debe verificar que toda la información esté correcta en el sistema, anotar todos los valores cancelados, el número de habitación asignada y observaciones que se pudo tener durante el proceso de check In, como preferencias expresadas por el cliente del tipo de habitación o método de pago.

En el caso de dudas, se debe aclarar toda ambigüedad con administración.

### **Perfil de los cargos**

## PERFIL DE CARGO



DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL CARGO	
Operaciones		Encargada de cocina y auxiliar de limpieza	
VERSIÓN DEL PERFIL		FECHA ELABORACIÓN	ELABORADO POR
1		30/03/19	Tercerizado – Maria José Sánchez y Jaqueline Martínez
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>			
<p>Brindar el mejor servicio de alimentación a los consumidores, donde destaque una alimentación equilibrada y consciente para que el huésped aprecie el valor agregado por los servicios de cafetería que brinda el hotel. Se lo conseguirá a través de la perfección de las técnicas de cocina, variación de los platillos preparados y buenas prácticas sanitarias.</p> <p>Ayudar con el mantenimiento en perfecto estado las instalaciones de la empresa para destacar la nitidez, pulcritud, orientación al detalle del hotel, servicio al huésped y crear ambientes únicos al consumidor. Se lo logrará a través de una implacable limpieza de las habitaciones, baños, áreas públicas, recepción, cocina y restaurante.</p>			
<b>III. FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de habitaciones, con un máximo de 13 en jornada regular</li> <li>• Encargada de cocina en los horarios de desayunos. Elaboración de huevos, jugo o del menú del día.</li> <li>• Limpieza de la cafetería posterior al servicio de desayuno.</li> <li>• Asistir a la persona en el cargo de encargada de limpieza y auxiliar de cocina, por lo que dentro de sus tareas se encuentra el lavado, secado y doblado de la lencería de la empresa.</li> <li>• Organización y limpieza de los espacios públicos del hotel.</li> <li>• Organización y limpieza de su área de trabajo.</li> </ul>			
<b>IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD</b>			
<b>CONTRIBUTORIA</b>			
Su correcta ejecución impacta directamente en la rentabilidad del negocio porque influye en la satisfacción del cliente. Además, a través de su gestión y su responsabilidad en el uso del material de trabajo afecta el presupuesto de la empresa.			
<b>A. DIMENSIONES EN GENTE</b>			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
N/A	0	N/A	0

<b>ESTUDIOS:</b>	Bachillerato general unificado o estudios técnicos.
<b>EXPERIENCIA:</b>	- No indispensable, pero se apreciará a personas con experiencia de al menos 3 meses en la industria hospitalaria
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	- Conocimiento de técnicas de cocina - Conocimiento de preparación de platillos básicos - Servicio y Protocolo - Conocimiento de métodos de limpieza con sus respectivos suministros - Técnicas de organización
<b>COMPETENCIAS Y ACTITUDES REQUERIDAS:</b>	- Administración de tiempo leve - Actitudes de practicidad, detallista, organizado, atento y respetuoso. - Capacidad para alzar instrumentos pesados - Comunicación efectiva
<b>SUELDO:</b>	\$394,00
<b>LUGAR DE TRABAJO Y HORARIO:</b>	Cafetería del hotel y Cuarto de suministros de limpieza, Lunes a Viernes: 6:45 am a 01:00 pm, Sábado: 08:00 am a 05:00 pm
<b>BENEFICIOS:</b>	Toma de decisiones sobre las ideas de comida Libertad en la tarde Experiencia en dos campos de la industria Tiempo personal Flexibilidad en los horarios del fin de semana Relación con el cliente División de propinas obtenidas por los huéspedes

*Ilustración 17 Perfil encargada de cocina*

Elaboración: Autores

## PERFIL DE CARGO



DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL CARGO	
Operaciones		Encargado de limpieza y auxiliar de cocina	
VERSIÓN DEL PERFIL	FECHA ELABORACIÓN	ELABORADO POR	
1	30/03/19	Tercerizado – María José Sánchez y Jaqueline Martínez	
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>			
<p>Mantener en perfecto estado las instalaciones de la empresa para destacar la nitidez, pulcritud, orientación al detalle del hotel, servicio al huésped y crear ambientes únicos al consumidor. Se lo logrará a través de una implacable limpieza de las habitaciones, baños, áreas públicas, recepción, cocina y restaurante.</p> <p>Además, ayudar con los servicios de cafetería para servir el desayuno de la mejor manera al huésped por medio de asistencia en la cocina con procesos sencillos y detallados; en caso de ser necesario.</p>			
<b>III. FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza de áreas públicas.</li> <li>• Limpieza de habitaciones</li> <li>• Organización de los implementos de limpieza y lencería del hotel.</li> <li>• Delega funciones para la limpieza y el lavado con sus compañeras de área.</li> <li>• Preparación de perfumes y aromas del hotel, mediante el uso de químicos.</li> <li>• Asistir funciones con la persona en el cargo de auxiliar de limpieza y cocina. Asistir en la preparación de alimentos, en caso de que la encargada no se encuentre.</li> </ul>			
<b>IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD</b>			
<b>CONTRIBUTORIA</b>			
Su correcta ejecución impacta directamente en la rentabilidad del negocio porque influye en la satisfacción del cliente. Además, a través de su gestión y su responsabilidad en el uso del material de trabajo afecta el presupuesto de la empresa.			
<b>A. DIMENSIONES EN GENTE</b>			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
N/A	0	N/A	0
<b>ESTUDIOS:</b>	Bachillerato general unificado o estudios técnicos.		



<b>EXPERIENCIA:</b>	- No indispensable, pero se apreciará a personas con experiencia de al menos 3 meses en la industria hospitalaria
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	- Conocimiento de métodos de limpieza con sus respectivos suministros - Técnicas de organización - Conocimientos básicos de técnicas culinarias
<b>COMPETENCIAS Y ACTITUDES REQUERIDAS:</b>	- Administración de tiempo leve - Actitudes de practicidad, detallista, organizado, atento y respetuoso. - Capacidad para alzar instrumentos pesados - Comunicación efectiva
<b>SUELDO:</b>	\$ 394,00 más 08 horas extras el fin de semana
<b>LUGAR DE TRABAJO Y HORARIO:</b>	Cuarto de suministros de limpieza y lavandería del hotel Lunes a viernes: 08:00 am a 5:00 pm Sábado o Domingo: 08:00 a 5:00 pm
<b>BENEFICIOS:</b>	Flexibilidad de elección de horarios los fines de horarios Relación con el cliente División de propinas obtenidas por los consumidores Pago de horas extras Libertad de organización de tiempo en la limpieza

*Ilustración 18 Perfil encargada de limpieza*

Elaboración: Autores

## PERFIL DE CARGO



<b>DEPARTAMENTO</b>		<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	
Operaciones		Auxiliar de cocina y limpieza	
<b>VERSION DEL PERFIL</b>		<b>FECHA ELABORACIÓN</b>	<b>ELABORADO POR</b>
1		30/03/19	Tercerizado – María José Sánchez y Jaqueline Martínez
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>			
Ayudar con los servicios de cafetería para servir el desayuno de la mejor manera al huésped por medio de asistencia en la cocina con procesos sencillos y detallados; en caso de ser necesario. Asistir con el mantenimiento en perfecto estado las instalaciones de la empresa para destacar la nitidez, pulcritud, orientación al detalle del hotel, servicio al huésped y crear ambientes únicos al consumidor. Se lo logrará a través de una implacable limpieza de las habitaciones, baños, áreas públicas, recepción, cocina y restaurante.			
<b>III. FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir las funciones de las posiciones de encargada de cocina &amp; auxiliar de limpieza, y encargada de limpieza y auxiliar de cocina</li> <li>• Se encarga de la organización y transporte de los alimentos y bebidas de la bodega hacia la cafetería.</li> <li>• Compra de recursos a último caso.</li> <li>• Limpieza de las habitaciones</li> <li>• Lavado de la lencería del hotel.</li> <li>• Auxiliar de cocina durante los desayunos.</li> <li>• Limpieza de los espacios públicos.</li> </ul>			
<b>IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD</b>			
<b>CONTRIBUTORIA</b>			
Su trabajo es esencial para el correcto funcionamiento del negocio durante la temporada de demanda alta. Su correcta ejecución impacta directamente en la rentabilidad del negocio porque influye en la satisfacción del cliente. Además, a través de su gestión y su responsabilidad en el uso del material de trabajo afecta el presupuesto de la empresa.			
<b>A. DIMENSIONES EN GENTE</b>			
<b>SUBALTERNOS DIRECTOS</b>	<b>No. PERSONAS</b>	<b>SUBALTERNOS INDIRECTOS</b>	<b>No. PERSONAS</b>
N/A	0	N/A	0





<b>ESTUDIOS:</b>	Bachillerato general unificado o estudios técnicos.
<b>EXPERIENCIA:</b>	- No indispensable, pero se apreciará a personas con experiencia de al menos 3 meses en la industria hospitalaria
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	- Conocimiento de técnicas de cocina - Conocimiento de métodos de limpieza con sus respectivos suministros - Técnicas de organización - Interacción con el consumidor
<b>COMPETENCIAS Y ACTITUDES REQUERIDAS:</b>	- Administración de tiempo leve - Actitudes de practicidad, detallista, organizado, atento y respetuoso. - Capacidad para alzar instrumentos pesados - Comunicación efectiva
<b>SUELDO:</b>	\$394,00
<b>LUGAR DE TRABAJO Y HORARIO:</b>	Trabajo ocasional cuando el hotel supera una ocupación del 70% 08:00 am a 10:00 am
<b>BENEFICIOS:</b>	División de propinas otorgadas por el huésped. Flexibilidad de horario Pago por horas Relación con el cliente Experiencia en dos campos de la industria

*Ilustración 19 Perfil auxiliar*

Elaboración: Autores

## PERFIL DE CARGO



DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL CARGO	
Operaciones		Recepcionista – Diurno	
VERSIÓN DEL PERFIL	FECHA ELABORACIÓN	ELABORADO POR	
1	30/03/19	Tercerizado – María José Sánchez y Jaqueline Martínez	
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>			
Ofrecer la mejor atención al cliente, acorde a los valores de la empresa para que los huéspedes aprecien la diferencia de trato, se lo logrará a través de un servicio personalizado, anticipándose a las necesidades de los consumidores y con alta predisposición para cumplir con los requisitos de los huéspedes.			
<b>III. FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionista de la jornada matutina del hotel.</li> <li>• Ayuda como mesero en el servicio de los desayunos en la cafetería.</li> <li>• Realizar el check-in y check out de los huéspedes</li> <li>• Cobrar la tarifa de estadía a los consumidores más los consumos adicionales</li> <li>• Realizar el pago a proveedores</li> <li>• Atención directa con el huésped y manejo de reservas.</li> <li>• Revisa el servicio de lavandería tercerizado y sus entregas.</li> <li>• Ayuda con la limpieza de máximo 3 habitaciones; sino tiene gente que atender.</li> <li>• Reescribe diariamente las personas que se quedan y las que no en el cuaderno de reservas.</li> </ul>			
<b>IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD</b>			
<b>CONTRIBUTORIA</b>			
Su correcta ejecución impacta directamente en la rentabilidad del negocio porque influye en la satisfacción del cliente dependiendo de su nivel de atención. Además, la eficiencia en la realización de sus funciones afecta en el nivel de ocupación de hotel ya que una llamada sin atender puede terminar en una habitación sin vender.			
<b>A. DIMENSIONES EN GENTE</b>			
SUBALTERNOS DIRECTOS	No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
N/A	0	N/A	0
<b>ESTUDIOS:</b>	- Bachillerato general unificado o estudios superiores.		
<b>EXPERIENCIA:</b>	- Al menos 5 meses en la industria hospitalaria		



<b>CONOCIMIENTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Conocimiento de servicio y protocolo</li> <li>- Técnicas de organización</li> <li>- Conocimientos básicos de contabilidad</li> <li>- Manejo de la computadora, envío de mails y servicio telefónico</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS Y ACTITUDES REQUERIDAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de tiempo</li> <li>- Actitudes de servicio, detallista, organizado, atento, honrado y respetuoso.</li> <li>- Manejo de conflictos</li> </ul>
<b>SUELDO:</b>	\$420,00
<b>LUGAR DE TRABAJO Y HORARIO:</b>	Recepción, Lunes a viernes: 07:00am a 01:00pm Sábado: 07:00 am a 07:00pm
<b>BENEFICIOS:</b>	Disponibilidad la tarde para la familia Relaciones públicas Contacto con el cliente Control y organización de la industria Posibilidad de hacer horas extras

*Ilustración 20 Perfil recepcionista diurno*

Elaboración: Autores

## PERFIL DE CARGO



<b>DEPARTAMENTO</b>		<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	
Operaciones		Recepcionista – Nocturno	
<b>VERSIÓN DEL PERFIL</b>		<b>FECHA ELABORACIÓN</b>	<b>ELABORADO POR</b>
1		30/03/19	Tercerizado – María José Sánchez y Jaqueline Martínez
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>			
Ofrecer la mejor atención al cliente, acorde a los valores de la empresa para que los huéspedes aprecien la diferencia de trato, se lo logrará a través de un servicio personalizado, anticipándose a las necesidades de los consumidores y con alta predisposición para cumplir con los requisitos de los huéspedes. Además, asegurar un ambiente cómodo y apto para los consumidores, a través de la revisión de los sistemas de gas y seguridad.			
<b>III. FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el check-in y check out de los huéspedes</li> <li>• Revisión diaria del correcto funcionamiento del sistema de gas.</li> <li>• Encargado de la seguridad del hotel durante la noche</li> <li>• Manejo de las redes sociales de la empresa.</li> <li>• Ayuda como mesero en el servicio de los desayunos en la cafetería.</li> <li>• Preparación de la cafetería previa apertura del servicio.</li> <li>• Reposición de los botellones de agua de recepción.</li> <li>• Encargado de la limpieza de su área de trabajo durante su jornada.</li> <li>• Atención directa al huésped y manejo de reservas.</li> <li>• Cobrar la tarifa de estadia a los consumidores más los consumos adicionales</li> <li>• Delega el número de habitaciones a limpiar a cada una de las camareras según el piso.</li> </ul>			
<b>IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD</b>			
<b>CONTRIBUTORIA</b>			
Su correcta ejecución impacta directamente en la rentabilidad del negocio porque influye en la satisfacción del cliente dependiendo de su nivel de atención. Además, la eficiencia en la realización de sus funciones afecta en la limpieza del hotel, la seguridad del huésped y el nivel de ocupación de hotel ya que una llamada sin atender puede terminar en una habitación sin vender.			
<b>A. DIMENSIONES EN GENTE</b>			
<b>SUBALTERNOS DIRECTOS</b>	<b>No. PERSONAS</b>	<b>SUBALTERNOS INDIRECTOS</b>	<b>No. PERSONAS</b>
N/A	0	N/A	0



<b>ESTUDIOS:</b>	Bachillerato general unificado o estudios superiores.
<b>EXPERIENCIA:</b>	- Experiencia de al menos 1 año en la industria hospitalaria o de seguridad
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	- Técnicas de organización - Conocimiento de distribución y delegación de tareas - Atención al cliente - Conocimiento de servicio y protocolo - Medidas de seguridad - Conocimientos técnicos de gas - Manejo de la computadora, envío de mails y servicio telefónico
<b>COMPETENCIAS Y ACTITUDES REQUERIDAS:</b>	- Administración de tiempo leve - Organización de tareas - Actitudes de servicio, detallista, organizado, atento, honrado y respetuoso - Resolución de conflictos - Creatividad
<b>SUELDO:</b>	\$570,00
<b>LUGAR DE TRABAJO Y HORARIO:</b>	Recepción, Domingo a viernes: 07:00pm a 08:00 am
<b>BENEFICIOS:</b>	Disponibilidad del día Flexibilidad para estudios Relaciones públicas Contacto con el cliente Control y organización de la industria Posibilidad de hacer horas extras

*Ilustración 21 Perfil recepcionista nocturno*

Elaboración: Autores

## PERFIL DE CARGO



DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL CARGO	
Operaciones		Subgerente general	
VERSIÓN DEL PERFIL	FECHA ELABORACIÓN	ELABORADO POR	
1	30/03/19	Tercerizado – María José Sánchez y Jaqueline Martínez	
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>			
Asistir en el control, mantenimiento, planificación y organización de la empresa para asegurar la vida del hotel e incrementar la rentabilidad de la institución. Se lo logrará por medio de análisis del mercado, realización de informes de funcionamiento, generar creatividad empresarial y proposición de técnicas innovativas.			
<b>III. FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de que la administradora no se encuentre en el negocio, se encargará de supervisar las funciones de los demás empleados y la toma de decisiones.</li> <li>• Asistir en la toma de decisiones estratégicas.</li> <li>• Coordina el área de recepción en la noche.</li> <li>• Encargado de hacer las modificaciones necesarias de infraestructura del hotel.</li> <li>• Realiza revisiones periódicas sobre el mantenimiento del hotel.</li> <li>• Gestiona la seguridad de la empresa.</li> <li>• Administra las cámaras de seguridad.</li> <li>• Generación de informes del funcionamiento del hotel</li> <li>• Realizar controles de calidad de servicio</li> <li>• Asistir la posición de recepcionista nocturno, los días de vacaciones</li> <li>• Gestiona el sistema de recolección de agua, la cisterna subterránea del hotel.</li> <li>• Se encarga del pago de los gastos fijo de agua y luz del hotel.</li> <li>• Realiza el cambio y reposición de gas en la estación descentralizada.</li> <li>• Revisión de los canales digitales de la empresa.</li> </ul>			
<b>IV. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD</b>			
<b>CONTRIBUTORIA</b>			
La ejecución eficiente de sus tareas impacta directamente en la correcta funcionalidad de la institución ya que se encarga de proveer la materia prima de los demás trabajadores. Además, su gestión puede impulsar o estancar el avance del negocio ya que está involucrado en la dirección estratégica de la organización.			
<b>A. DIMENSIONES EN GENTE</b>			



SUBALTERNOS DIRECTOS		No. PERSONAS	SUBALTERNOS INDIRECTOS	No. PERSONAS
Recepcionista – Diurno Recepcionista – Nocturno Encargado de cocina y auxiliar de limpieza Encargado de limpieza y auxiliar de cocina		4	Auxiliar de cocina y limpieza	1
<b>ESTUDIOS:</b>	- Mínimo Estudios universitarios en Administración, Marketing, Finanzas o Hospitalidad			
<b>EXPERIENCIA:</b>	- Al menos 1 año en áreas de administración, marketing o servicio al cliente			
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de medidas de seguridad</li> <li>- Conocimiento técnico de instalaciones</li> <li>- Canales digitales</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS Y ACTITUDES REQUERIDAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Conflictos</li> <li>- Organización</li> <li>- Administración de tiempo</li> <li>- Negociación</li> <li>- Desarrollo a los colaboradores directos</li> <li>- Enfoque por obtener resultados</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Autosuficiencia</li> <li>- Perseverancia</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Actitudes de predisposición al aprendizaje, detallista, organizado, y respetuoso</li> </ul>			
<b>SUELDO:</b>	\$35 por noche de guardería en el hotel			
<b>LUGAR DE TRABAJO Y HORARIO:</b>	Recepción, Sábado: 07:00 pm a 08:00 am			
<b>BENEFICIOS:</b>	Posibilidad de horas extras Control de todo el establecimiento Toma de decisiones Relación con el personal y el consumidor Desarrollo de aptitudes blandas			

*Ilustración 22 Perfil subgerente general*

Elaboración: Autores

## 9. CONCLUSIONES

Hotel Cumbayá Sanvi es una empresa de tamaño mediano que no ha innovado en sus procesos y distribución de servicio desde la creación del establecimiento, lo que ha generado que sea intrascendente en el mercado del sector de Cumbayá, sin captar nuevos clientes. Además, la empresa no ha dado importancia a la recolección de información sobre sus clientes para brindar un servicio personalizado que vaya dirigido a cada consumidor. De la misma forma, no ha especificado un manual de procesos, generando un servicio desigual para todos los huéspedes, sin estándares de marca. Lo que ha generado un estancamiento en el crecimiento de la empresa a pesar de tener una gran ocupación.

El hotel sobrepasa el nivel de ocupación de la industria hotelera en la ciudad de Quito. Por lo que, su funcionamiento ha sido manejado de manera estable por la empresa. Sin embargo, la posible inclusión de nuevos competidores en el sector y la innovación realizada por la competencia genera que la empresa pierda su ventaja sobre su competencia al perder productividad y penetración en el mercado.

Los resultados obtenidos de la investigación arrojan que uno de los problemas más importantes del hotel es la toma de decisiones y dirección estratégica de la empresa. Se concluyó esto, al observar que la empresa no sabe liderar a su personal, no incluye planes de penetración en el mercado y no desarrolla estrategias que vayan enfocados en el crecimiento de la empresa con objetivos precisos. Demostrando que la dirección del hotel es realizada al azar, sin realmente analizar la información de los puntos críticos de la empresa ni las preferencias de los clientes. Por esta razón, se hace hincapié a la implementación de un plan de acción que mejore el departamento de



marketing, la gestión operativa de la empresa y el departamento de recursos humanos. La futura implementación de cada técnica beneficiaria a la empresa en el aumento de la ocupación del establecimiento generando más ventas.

Además, se ha demostrado que la empresa no cuenta con planes de acción que vayan enfocados a ninguno de sus segmentos de mercado porque no conoce la información sobre los mismos y no tiene personal capacitado en la industria que le direcciona hacia los objetivos que desea cumplir la empresa a futuro con la implementación de las recomendaciones. La empresa no ha realizado publicidad enfocada, debido a que se ha encaminado en mantener a su mercado actual y trabajar de la misma manera desde la creación del hotel, sin tener planes para la expansión de su mercado. La compañía no ha logrado destacar su ventaja competitiva en el sector para recalcar su existencia en Cumbayá.

Por los problemas descritos anteriormente, se ha recomendado a la empresa, instaurar un plan de marketing mix realizado por los autores, que incluye la forma de aumentar la consciencia de la marca, mejorar los aspectos físicos del bien inmueble y el procedimiento para aumentar sus canales de distribución. Además, se invita a implementar el software hotelero que mejor se acopla a las necesidades del hotel, Eviivo, para obtener informes claros, precisos y confiables sobre la situación actual del negocio, la satisfacción del cliente y el mercado con sus diferentes preferencias. Por último, se recomienda que mejoren la comunicación de las funciones y formas de evaluación de desempeño, al brindarles de forma física la información general de la empresa con la especificación de su posición.

Además, como trabajos a futuro para perfeccionar la calidad de los servicios del hotel, se recomienda los siguientes aspectos:

- Actualización de los televisores a pantalla plana con Smart Tv para ir alineados con la visión de la empresa, ofreciendo posibilidad de conexión a plataformas como Netflix.
- La actualización de su servicio a uno de mayor nivel de calidad de internet para evitar el congestionamiento de la red cuando existan varios dispositivos conectados al mismo tiempo.
- Aumento de decoración en las paredes como cuadros en las habitaciones para evitar la monotonía de colores.
- Realizar una reestructuración del diseño interior de los cuartos para incluir herramientas que permitan satisfacer las necesidades de los clientes como escritorios de trabajo amplio para las personas de negocios.
- Adaptar las instalaciones con ambientes abiertos para motivar la integración de los huéspedes en salones sociales y que sepan del conocimiento de este.
- Incluir amenities enfocados en el segmento de mercado como libretas, esferos y botellas de agua para los huéspedes de negocios.
- Realizar una reestructuración de la fachada exterior del hotel pintando los colores actuales, mejorando el letrero de empresa, incluir el logo del hotel en las publicaciones.
- Mejorar la iluminación de los pasillos y las salas sociales de la empresa
- Incluir elementos de recreación para que las personas puedan distraer su mente.

## 10. REFERENCIAS

- Alcaldía de Quito. (2007). Puos Zona Tumbaco. Retrieved from [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS AÑOS ANTERIORES/ORDZ-029 - PUOS - ZONA TUMBACO.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS AÑOS ANTERIORES/ORDZ-029 - PUOS - ZONA TUMBACO.pdf)
- Alcaldía de Quito. (2015). *PLAN DE USO Y OCUPACIÓN DEL SUELO*. Retrieved from [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Sesiones del Concejo/2015/Sesión Extraordinaria 2015-02-13/PMDOT 2015-2025/Volumen III/2. PUOS 2015.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Sesiones del Concejo/2015/Sesión Extraordinaria 2015-02-13/PMDOT 2015-2025/Volumen III/2. PUOS 2015.pdf)
- Alcázar Martínez, B. del. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. ESIC. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gJyYjaXTo1cC&oi=fnd&pg=PA9&dq=canales+de+distribución&ots=bTCljCEjss&sig=hw5OTrj0hkvggwnOuxFH4h3w21c#v=onepage&q=canales de distribución&f=false>
- Avioandes. (2019). Inicio - Avioandes. Retrieved March 26, 2019, from <http://avioandes.com/#entrada>
- Brenta, N. (2009). *Ciclo de vida de empresas dinámicas en Argentina*. Retrieved from [http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal Informe \\_Brenta\\_.pdf](http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal Informe _Brenta_.pdf)
- Colegio Menor. (2019). *Quito - Colegio Menor San Francisco de Quito*. Retrieved from <http://colegiomenor.edu.ec/es/nuestros-campus/quito/>
- Cumbayá Gobierno Parroquial. (2012). *Cumbayá*. Retrieved from [https://docs.wixstatic.com/ugd/3c32b9\\_ddc59220a971415bbc34fa170eb9c870.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/3c32b9_ddc59220a971415bbc34fa170eb9c870.pdf)
- Delltex. (2017). Conócenos - Delltex. Retrieved March 26, 2019, from <http://delltex.com.ec/es/conocenos/>
- Escauriaza, M. J., Subirana, J. T., & Torres, X. T. (2001). *INNOVACIÓN EN SERVICIOS*. Madrid. Retrieved from [http://informecotec.es/media/19\\_Innov\\_Servic.pdf](http://informecotec.es/media/19_Innov_Servic.pdf)
- Eviivo | Small Hotel & B&B Booking Software & Channel Manager. (2019). Retrieved from <https://eviivo.com>
- Fuentes Moraleda, L., Figueroa Domecq, C., & Bendrao Balthasar, M. (2003). *LA DISTRIBUCIÓN ELECTRÓNICA DE PRODUCTOS HOTELEROS: LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES BASADOS EN INTERNET*. *Estudios Turísticos*, n.º (Vol. 158). Retrieved from [www.visitamenorca.com](http://www.visitamenorca.com)
- Green, C. E., & LoManno, M. V. (2012). *Distribution Channel Analysis: A Guide for Hotels - Trends & Research*. *Ah & La*. Retrieved from [www.hsmai.org](http://www.hsmai.org)

- Gonçalves, J. M., Sass de Haro, C., Rastrollo Horrillo, M. A., & Savi Mondo, T. (2014). *La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión*. *Tourism & Management Studies* (Vol. 10). Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Retrieved from [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S2182-84582014000200018&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S2182-84582014000200018&script=sci_arttext&tlng=en)
- Hernández, E. (2006). Metodología de investigación. *Escuela Nacional de Salud Pública*.
- Izaguirre Sotomayor, M. H. (2015). *Gestión y marketing de servicios turísticos y hoteleros*. Ecoe Ediciones. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hcO4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=gestion+y+marketing+en+servicios+turísticos&ots=-n2GjN2CFx&sig=1HIGxR\\_r0J3iib6fbbv17kKluRs#v=onepage&q=gestion+y+marketing+en+servicios+turísticos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hcO4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=gestion+y+marketing+en+servicios+turísticos&ots=-n2GjN2CFx&sig=1HIGxR_r0J3iib6fbbv17kKluRs#v=onepage&q=gestion+y+marketing+en+servicios+turísticos&f=false)
- Jacob, M., & Aguiló, E. (2008). La Innovación En El Sector Turístico: El caso de Baleares, 51–64.
- Kardes, F., Cronley, M., & Cline, T. (2008). *Consumer Behavior*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2012). *Marketing*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Meléndez, A. (2015). *EL DESPUNTE (¿O NO?) DE LA INDUSTRIA HOTELERA*. Retrieved from [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com)
- Mesén, V. (2011). Importancia de fidelizar a los clientes. *TEC Empresarial*, 5(3), 29–35. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761529.pdf>  
<http://ojs2.ufjf.emnuvens.com.br/rlaturismologia/article/view/10027/4601>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2019). Administración Zonal Tumbaco | Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Retrieved March 26, 2019, from <http://www.quito.gob.ec/index.php/administracion-zonales/administracion-zonal-tumbaco#área-de-intervención>
- OfiHotel | Software para Hoteles | Programa Hotel | PMS Hotel. (2019). Retrieved from <https://www.ofihotel.es>
- OfiHotel. (n.d.). *Ayuda OfiHotel*. Retrieved from [http://www.ofi.es/ofimatica@ofi.eshelpandmanual\\_unregistered\\_evaluation\\_copy](http://www.ofi.es/ofimatica@ofi.eshelpandmanual_unregistered_evaluation_copy)
- Paseo San Francisco. (2019). Paseo San Francisco – El más completo centro de destino. Retrieved March 26, 2019, from <http://paseosanfrancisco.ec/>

- Paxer | Sistema de gestión hotelera - Software Hotelero. (2019). Retrieved from <https://paxer.com>
- Plaza Cumbayá. (2019). Plaza Cumbayá – Todo al paso. Retrieved March 26, 2019, from <http://www.plazacumbaya.ec/#quienes-somos>
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy* (1st ed.). New York: THE FREE PRESS.
- Quorum Quito. (2019). Quorum Quito | Eventos y Negocios. Retrieved March 26, 2019, from <https://quorumquito.com/>
- Serrano, A. L., & Pucha, E. V. (2017). *Indicadores Turísticos: oferta ya demanda de la ciudad patrimonial de Cuenca - Ecuador. Revista Latino-Americana de Turismología* (Vol. 3). Retrieved from <http://ojs2.ufjf.emnuvens.com.br/rlaturismologia/article/view/10027/4601>
- Scala Shopping. (2019). Quienes Somos | Scala Shopping. Retrieved March 26, 2019, from <http://scalashopping.com/quienes-somos/>
- SRI. (2015). *Mi guía tributaria, Sexta edic.*
- Solomon, M., White, K., & Dahl, D. (2017). *Consumer Behaviour, Buying, Having, Being* (Vol. 7th). Toronto: Pearson.
- Universidad San Francisco de Quito. (2018). La USFQ - Universidad San Francisco de Quito. Retrieved March 26, 2019, from [http://www.usfq.edu.ec/sobre\\_la\\_usfq/Paginas/default.aspx](http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/Paginas/default.aspx)
- Walsh, C., & Mignolo, W. (2003). Las geopolíticas del conocimiento y colonialidad del poder. Entrevista a Walter Mignolo. *Polis*, 1(4), 0–26.

## 11. Anexos

### Anexo 1

The screenshot shows the Booking.com search results for Hotel Sumaq Kay in Cumbayá, Ecuador. The search criteria are: Destination: Cumbayá, Check-in: [blank], Check-out: [blank], 2 adults, 1 room, and "Viaje por trabajo" is unchecked. The search results show 7 accommodations found. The featured listing is for Hotel Sumaq Kay, a 2-star hotel located 800m from the center of Cumbayá. It offers a barbeque area, garden, and terrace. The hotel has a rating of 8.7 (Fabuloso) based on 68 reviews. A review from Bernardo in Ecuador is highlighted, stating "Excepcional" and "esta cerca dd un centro comercial y de un hospital". The hotel also offers a "Se puede reservar sin tarjeta de crédito" option.

Ilustración: Sumaq Kay en Booking

Fuente: Booking.com

### Anexo 2

The screenshot shows the official website for Hotel Sumaq Kay. The header features the hotel logo, contact information (phone: (593) 022897501, 0992795962; email: reservas@hotelsumaqkay.com), and a "Reserve ya" button. The navigation menu includes "NOSOTROS", "SERVICIOS", "HABITACIONES", "RESERVAS", and "GALERÍA". The main content area displays a large image of the hotel building with text overlays: "Estamos a pocos metros de Scala Shopping" and "A pocos minutos del Aeropuerto". The footer contains a search bar with fields for "Ingreso", "Salida", and "Adultos", and a "Ver disponibilidad" button.

Ilustración: Página web de Sumaq Kay

Fuente: hotelsumaqkay.com

### Anexo 3

The screenshot displays the Booking.com search results page for Cumbayá, Ecuador. The search criteria are: Destination: Cumbayá, Check-in: [calendar icon], Check-out: [calendar icon], 2 adults, 1 room. The results show 7 accommodations found. The top result is 'Balcones de Cumbayá', located 1.8 km from the center of Cumbayá and 6 km from Quito. It has a rating of 7.5 (17 reviews) and a 'Bien' (Good) status. A review from Carlos from Ecuador is shown: '¡¡Super buena!! "La atención muy buena, me sentí como en casa. Excelente ubicación, bonito ambiente, lo recomiendo ampliamente."' The listing also mentions 'Se puede reservar sin tarjeta de crédito' (Can be booked without credit card) and 'Mostrar precios' (Show prices) button.

Ilustración: Balcones de Cumbaya en Booking

Fuente: Booking.com

### Anexo 4

Establecimientos de Cumbayá encontrados en Booking: Casa Magnolia, La Aldea Bed & Breakfast

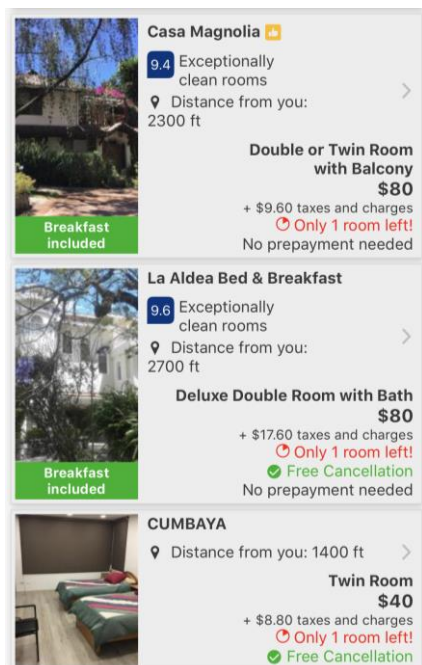


Ilustración: Empresas en Cumbayá

Fuente: Booking.com

## Anexo 5

Booking: Oscar's Luxury Apartment, Calle V, Like at home, Hotel Sumaq Kay

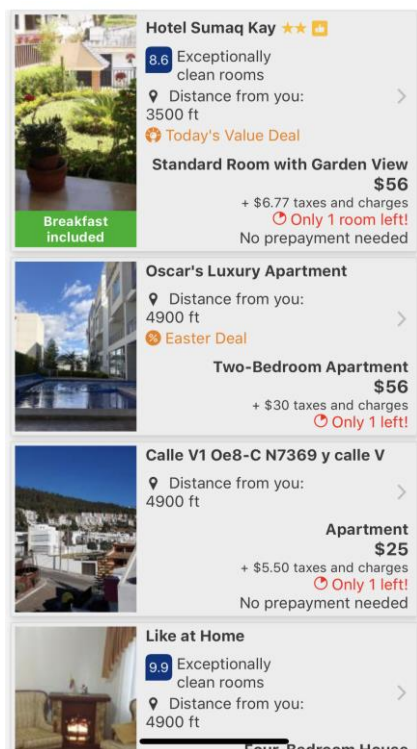


Ilustración: Establecimiento en Cumbayá



Fuente: Booking.com

## Anexo 6

Booking: Cumbayá Fancy Loft, Cabaña y Paisaje Hermoso, Balcones de Cumbayá

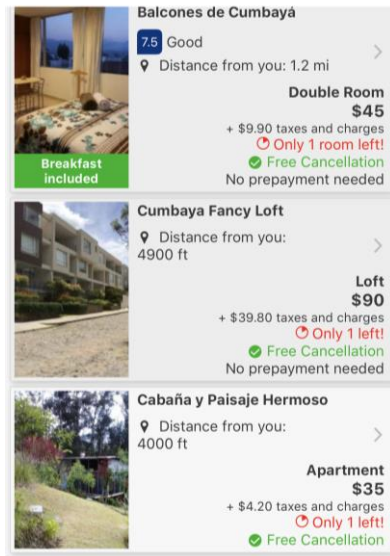


Ilustración: Establecimientos en Cumbayá

Fuente: booking.com

## Anexo 7

Booking: La Primavera Apart Hotel



Ilustración: La primavera Apart Hotel

Fuente: Booking.com

## Anexo 8

		<b>HOTEL CUMBAYA</b>	HOJA DE REGISTRO No 000028213
Dolores Macrina Vivanco Valarezo			
Cumbayá. Chimborazo E1-15 & García Moreno			
Tef: 2893139 Quito - Ecuador			
Nombre y Apellido / Name & Last Name		CI / Pasaporte Número	
Teléfono	Nacionalidad	Fecha de ingreso	
Correo electrónico		Firma	

Ilustración: Registro escrito Hotel Cumbayá Sanvi

Fuente: Hotel Cumbayá Sanvi

Elaboración: Autores

## Anexo 9

### Satisfacción Hotel Cumbayá

El presente formulario tiene fines educativos. Se realizará un análisis de la satisfacción del cliente sobre el servicio brindado por el Hotel Cumbayá.  
Por favor llena la encuesta con total sinceridad, no te tomará más de 2 minutos.

\*Obligatorio

¿Durante cuánto tiempo ha sido usted cliente del hotel? \*

- Menos de un año
- 1-2 años
- 3-4 años
- 5-6 años
- Más de 7 años

¿Por qué razón escogió el Hotel Cumbayá?

- Precio
- Ubicación
- Calidad del servicio
- Facilidad de reserva
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuál fue el motivo principal de su visita a la Ciudad? \*

- Negocios
- Placer
- Actividades Académicas
- Grupo turístico
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Por qué medio conoció el Hotel Cumbayá? \*

- Redes sociales
- Empresa
- Internet
- Conocidos

Ilustración: Modelo encuesta de satisfacción

Fuente: Autores

## Anexo 10



Luis Cadena Oe4-183 y Vasco de Contreras.  
Telf: (02)2269-817, (02)2923-458  
Cel: (099)9460233 / (096)9718855  
e-mail: info@akustiko.com.ec  
Quito-Ecuador

PROFORMA N°	15.04.03			FECHA DE EMISIÓN:	15 de abril de 2019
CLIENTE:	Hotel Cumbayá			TELÉFONO:	2895 867
C.I. / R.U.C.:	N/A			CIUDAD:	Quito
DIRECCIÓN:	N/A				
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Ventana Acústica	Ventanas de aluminio color bronce y doble vidrio laminado claro de 8mm, con cámara de aire. Medidas de 2,01m x 1,42m (conservando forma actual).	c/u	1,00	1040,00	1.040,00
Burlete perimetral para puerta	Sello acústico EPDM para contorno de puerta.	m	10,00	3,00	30,00
OBSERVACIONES:	El precio incluye instalación.			<b>SUBTOTAL</b>	\$ 1.070,00
FORMA DE PAGO:	80% Anticipo - 20% Contra entrega.			<b>I.V.A. (12%)</b>	\$ 128,40
TIEMPO DE ENTREGA:	Depende de stock			<b>TOTAL</b>	\$ 1.198,40
VALIDEZ DE LA OFERTA:	8 días. Luego de este periodo el precio puede variar sin previo aviso.				