



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO
DE RESTAURANTE EN EL HOTEL MAESJHU UBICADO EN LA CIUDAD
DE ATACAMES, PROVINCIA DE ESMERALDAS

AUTOR

Paola Jacqueline Chamba Tupiza

AÑO

2020



ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO

TÍTULO DE TRABAJO

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO
DE RESTAURANTE EN EL HOTEL MAESJHU UBICADO EN LA CIUDAD
DE ATACAMES, PROVINCIA DE ESMERALDAS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras y
Turísticas

Profesor Guía:

Agurtzane Goyarzu de la Serna

Autor

Paola Jacqueline Chamba Tupiza

Año

2020

DECLARACIÓN DE LA PROFESORA GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta Estratégica para la implementación del servicio de restaurante en Hotel Maesjhu ubicado en la ciudad de Atacames, Provincia de Esmeraldas, a través de reuniones periódicas con la estudiante Paola Jacqueline Chamba Tupiza, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

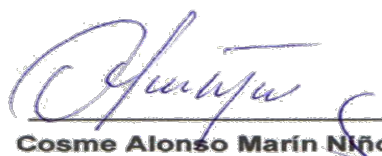
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Agurtzane Goyarzu de la Serna', written over a horizontal line.

Agurtzane Goyarzu de la Serna
Máster en Dirección Hotelera

C.I.: 1754521050

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

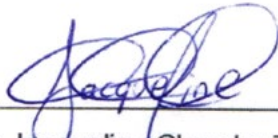
“Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta Estratégica para la implementación del servicio de restaurante en Hotel Maesjhu ubicado en la ciudad de Atacames, Provincia de Esmeraldas, de Paola Jacqueline Chamba Tupiza, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Cosme Alonso Marín Niño
MBA: Master on Business Administration
C.I.: 0923342976

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



Paola Jacqueline Chamba Tupiza

C.I.: 1752806230

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo. De manera especial a mi tutora de tesis, por haberme guiado a lo largo de este proceso y a todos los docentes de la escuela de Hospitalidad y Turismo por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi formación académica.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia en especial a mis padres por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de vida a todas las personas especiales que me acompañaron durante toda esta etapa, aportando en crecimiento tanto profesional y como ser humano.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo establecer una propuesta estratégica para la implementación del servicio de restaurante en el Hotel Maesjhu, ubicado en la ciudad de Atacames. Para dar cumplimiento al mismo, se empleó como metodología de investigación el método exploratorio y descriptivo, haciendo uso de técnicas como la encuesta, la entrevista y la revisión bibliográfica.

El primer capítulo, se desarrolló el marco teórico respecto al sector hotelero en el Ecuador, así como de la importancia del restaurante dentro de un hotel, y las formas existentes para evaluar la calidad del mismo, a fin de que este genere impactos positivos en el establecimiento.

En el segundo capítulo, se realizó el análisis situacional de la empresa, donde se procedió a describir su infraestructura y estructura organizacional, estableciéndose sus fortalezas y debilidades. También se llevó a cabo el análisis del entorno externo haciendo uso de la herramienta PESTEL; el análisis de la industria con las Cinco Fuerzas de Porter; el de la competencia con el Benchmarking; se aplicó una encuesta a una muestra de los clientes para identificar sus expectativas respecto al servicio de restaurantes. Con base en esta información, se efectuó el análisis FODA.

En el tercer capítulo, se realizó una condensación de la información recopilada anteriormente, identificándose aquellos aspectos requeridos por los huéspedes respecto al servicio de restaurante a implementarse en el Hotel Maesjhu, determinándose información valiosa en cuanto a la infraestructura, el menú y disposición a pagar de los clientes.

En el cuarto capítulo, con base en los resultados obtenidos anteriormente, se procedió con la creación de la propuesta, misma que se encuentra conformada por nueve objetivos estratégicos, definiéndose para cada uno de

ellos, estrategias, acciones, responsables, indicadores de medición y un presupuesto.

ABSTRACT

The objective of this study was to establish a strategic proposal for the implementation of the restaurant service at the Hotel Maesjhu, located in the city of Atacames. In order to comply with it, the exploratory and descriptive method was used as a research methodology, using techniques such as the survey, the interview and the literature review.

The first chapter, developed the theoretical framework regarding the hotel sector in Ecuador, as well as the importance of the restaurant service within a hotel, and the existing ways to evaluate the quality of it, so that it generates positive impacts on the establishment.

In the second chapter, the situational analysis of the company was carried out, where its infrastructure and organizational structure were described, establishing its strengths and weaknesses. The analysis of the external environment was also carried out using the PESTEL tool; the analysis of the industry with Porter's Five Forces; that of the competition with Benchmarking; A survey was applied to a sample of customers to identify their expectations regarding restaurant service. Based on this information, the SWOT analysis was carried out.

In the third chapter, a condensation of the information collected above was carried out, identifying those aspects required by the guests regarding the restaurant service to be implemented in the Hotel Maesjhu, determining valuable information regarding the infrastructure, menu and willingness to pay the clients.

In the fourth chapter, based on the results obtained above, we proceeded with the creation of the proposal, which is made up of nine strategic objectives, defining for each of them, strategies, actions, responsible, measurement indicators and a budget.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Enunciado del problema	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Justificación	3
1.4 Métodos, técnicas e instrumentos	5
2.1 MARCO TEÓRICO	6
3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	12
3.1. Breve descripción de la organización	12
3.2. Misión, visión y objetivos	13
3.2.1. Misión	13
3.2.2. Visión	13
3.2.3. Objetivos empresariales	13
3.3. Estructura organizacional	13
3.3.1. Descripción de funciones	14
3.4. Servicios ofertados y tarifas	15
3.4.1. Ticket promedio	16
3.4.2. Mapa de actores	17
3.5. Análisis PESTAL	18
3.5.1. Factor Político	18
3.5.2. Factor Legal	19
3.5.3. Factor Económico	21
3.5.4. Factor Social	22
3.5.5. Factor Tecnológico	23
3.5.6. Factor Ambiental	24
3.6. Análisis de la Cadena de valor	27
3.7. Análisis de competitividad	29
3.8. Análisis FODA	30

3.9. Perfil del cliente	31
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN QUE DARÁN PASO A LA PROPUESTA	39
4.1. Análisis del entorno externo	39
4.2. Análisis interno - Porter	42
4.3. Análisis del negocio	44
4.4. Matriz CAME	48
4.5. Conclusiones.....	51
5. PROPUESTA ESTRATÉGICA	53
5.1. Objetivo General	53
5.2. Objetivos Estratégicos	53
5.3. Matriz de objetivos, estrategias, acciones y responsables.....	55
5.4. Indicadores de medición y evaluación del cumplimiento de objetivos.....	58
5.5. Presupuesto por estrategia.....	60
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
6.1 . Conclusiones	67
6.2. Recomendaciones	69
7. REFERENCIAS.....	71

Indices de figuras

Figura 1. Organigrama Hotel Maesjhu	14
Figura 2. Mapa de actores Hotel Maesjhu.....	18
Figura 3. Cadena de valor	28
Figura 4. Edad.....	32
Figura. 5 Estado civil	32
Figura 6. Motivo del viaje.....	33
Figura 7. Con quien viaja.....	33
Figura 8. Cuantas personas viajan.....	34
Figura 9. Tipo de menú	34
Figura 10. Aspectos importantes del menú	35
Figura 11. Tipos de comida a consumir	35
Figura 12. Horario de atención	36
Figura 13. Servicio a ser utilizado	36
Figura 14. Aspectos importantes del restaurante	37
Figura 15 . Gastos promedio en alimentación por personas diaria	38
Figura 16. Medios de preferencia de promoción de restaurante	38

Índice de tablas

Tabla 1. Servicios y precios.....	16
Tabla 2 Ticket promedio.....	17
Tabla 3. Tasas de interés.....	22
Tabla 4. Análisis PORTER.....	26
Tabla 5. Benchmarking.....	29
Tabla 6. FODA.....	31
Tabla 7. Matriz CAME.....	50
Tabla 8. Matriz de objetivos y estrategias.....	55
Tabla 9. Presupuesto por estrategia.....	61

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico del Ecuador es uno de los más dinámicos e importantes a nivel nacional, reflejando en el año 2018 un incremento del 11% de turistas extranjeros respecto al año 2017, excluyendo el ingreso de venezolanos. En 2018 ingresaron en total 2.4 millones de personas (de las cuales 956.067 fueron venezolanos), es decir, 51% más que en 2017. Respecto a la balanza turística, esta reflejó un saldo positivo de USD 1.322,3 millones. Aportando a la economía ecuatoriana con USD 2.392 millones, siendo la tercera fuente de ingresos no petroleros del país (Ministerio de Turismo, 2019).

De acuerdo con datos del Ministerio de Turismo (2018), Atacames es una de las ciudades costeras que más visitantes concentra al año, acogiendo al 71% de los visitantes de la provincia de Esmeraldas. Entre 2017 y 2018 recibió a 925.994 turistas nacionales e internacionales durante los feriados del Día de los Difuntos, Primer Grito de la Independencia, Carnaval y vacaciones escolares de la región Sierra.

Según información presentada en el portal web Tripadvisor (2019) el Hotel Maesjhu, localizado en la ciudad de Atacames, es un alojamiento de categoría 3 estrellas que cuenta con una amplia variedad de servicios complementarios, que le han permitido recibir una calificación "Excelente" por parte de los huéspedes que se han alojado en sus instalaciones. Aunque, el hotel les ofrece el servicio de desayuno como opción complementaria, los clientes han manifestado, a través de este portal, la necesidad de un restaurante donde puedan degustar diferentes platillos durante el almuerzo y cena, y no únicamente el desayuno continental.

Con base en esta información, la presente investigación se enfoca en la implementación del servicio de restaurante en el Hotel Maesjhu de la ciudad de Atacames, a fin de atender las recomendaciones y necesidades de sus huéspedes. Pero, para que la incorporación de este servicio a los ofertados

actualmente por el hotel, se requiere realizarlo de manera planificada y en contexto con la filosofía y estructura organizacional de la empresa, a fin de mejorar la imagen del hotel ante sus clientes actuales y potenciales.

1.1 Enunciado del problema

De acuerdo con datos del Ministerio de Turismo (2018), Atacames tiene una amplia oferta hotelera, abarcando un total de 99 establecimientos registrados, de los cuales 42 ofertan el servicio de alimentos y bebidas, mientras que 57 hoteles no cuentan con este servicio, encontrándose entre ellos el hotel Maesjhu, el cual únicamente brinda a sus huéspedes el servicio desayuno (Tripadvisor, 2019).

Según información de la Cámara de Turismo de Atacames (2019), en la provincia de Esmeraldas, el cantón Atacames recibe anualmente la mayor cantidad de turistas, seguido por Mompiche, registrándose el 21,7% de las visitan con estadías de 1 a 2 días, mientras el 78,3% son de una permanencia de 3 a 7 días.

A través de las recomendaciones y sugerencias de los huéspedes, se ha identificado la necesidad de que el establecimiento ofrezca un servicio de restaurante completo, y no únicamente la oferta de desayuno, siendo, para sus clientes una manera de poder mejorar y entregarles un servicio más completo que los haga sentirse totalmente satisfechos durante su permanencia en el establecimiento (Tripadvisor, 2019).

Por tanto, para que el Hotel Maesjhu logre mejorar su imagen ante los huéspedes es importante que realice la implementación del servicio de restaurante a su actual servicio de alojamiento, a fin de atender los requerimientos de sus clientes. Además, de establecer una nueva fuente de

ingresos para la organización que, según los expertos en administración hotelera, el servicio de alimentos y bebidas en hoteles genera la mayor fuente de ingresos y ganancias para estos establecimientos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta estratégica para la implementación del servicio de restaurante en el hotel Maesjhu, ubicado en la ciudad de Atacames.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis diagnóstico del Hotel Maesjhu para determinar la situación actual del establecimiento.
- Identificar las necesidades de los clientes de la empresa respecto al servicio de restaurante, a través de un estudio de mercado.
- Desarrollar una propuesta estratégica para satisfacer los requerimientos de los clientes.

1.3 Justificación

Según Ferrer y Teresa (2004) el servicio de alimentos y bebidas en un restaurante es una necesidad básica de los huéspedes, por ello algunos hoteles optan por crear este departamento, cuya misión es proveerlos de este servicio a través de los restaurantes, cafeterías y/o bares, que es la mayor fuente de ingresos para los hoteles, representando aproximadamente el 50% de las ganancias (Gallego, 2012).

Por tanto, en la presente investigación se realiza una propuesta para la implementación del servicio de restaurante en el hotel Maesjhu de la ciudad

de Atacames, a fin de contribuir con sus propietarios a incrementar los ingresos y ganancias percibidas, así como atender los requerimientos de sus huéspedes, quienes continuamente solicitan la incorporación de este servicio a los ya entregados por el hotel, de modo que se mejore la imagen del mismo y subir de categoría.

Los trabajadores del hotel también son beneficiarios, ya que, al conseguir incrementarse las ganancias de la empresa, estos podrán recibir más ingresos por concepto de utilidades. Los pobladores de la ciudad de Atacames también se beneficiarán, al generarse nuevas plazas de empleo. Encontrándose el proyecto ajustado al objetivo 5 del PNBV.

Es así como la presente investigación busca generar empleo y activar la economía ajustándose al eje número 2 del Plan Nacional para el Buen Vivir, mismo que hace mención a la activación de la economía en beneficio de la sociedad, de igual manera se justifica mediante el objetivo 5, el cual enfatiza el impulso de la productividad y competitividad para el fortalecimiento de la economía de manera equitativa y solidaria, haciendo hincapié en la política 5.2, que menciona diversifica la producción nacional, a fin de alcanzar un crecimiento sostenible y sustentable (Secretaría técnica planifica Ecuador, 2019).

Ajustándose a la línea de investigación UDLA, Salud y bienestar, la presente investigación se justifica considerando que se centra en la creación y mejora continua de las empresas turísticas en beneficio de sectores con alto potencial y sobre todo que contribuirán a la mejora de condiciones de vida y economía (UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS, 2019).

1.4 Métodos, técnicas e instrumentos

El método de investigación del presente estudio es descriptivo, a través del cual se realiza la caracterización del hotel Maesjhu, determinando la situación actual del mismo, su estructura y funcionamiento organizacional.

Las técnicas de investigación a emplearse serán la exploratoria y la descriptiva, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2013) los estudios exploratorios sirven para analizar fenómenos desconocidos o de los que se tiene poca información, siendo este el caso de la implementación del servicio de restaurante en el Hotel Maesjhu. En tanto que la técnica descriptiva permite el reconocimiento de las variables de estudio.

Los instrumentos de investigación a utilizar serán la encuesta y la entrevista, la primera se aplicará a los clientes del Hotel Maesjhu, y, la segunda a su administrador. Para el análisis diagnóstico se emplearán como instrumentos el análisis PESTEL y FODA.

2.1 MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Aguiar (2015) la actividad hotelera se origina de la necesidad del hombre por viajar constantemente a diferentes zonas geográficas para intercambiar productos, y debido a que en ocasiones no encontraban un lugar adecuado donde pasar la noche, ni personas conocidas a quienes pedir refugio. Así, nació en los pueblos primitivos la costumbre de dar albergue al viajero por una noche a cambio de mercancías por su hospedaje.

Con el paso de los siglos, el negocio de la hotelería se fue modificando, a fin de adaptarse a las nuevas necesidades de los individuos, por ello, quienes brindaban la actividad de hospedaje fueron realizando paulatinamente mejoras en el servicio entregado a sus huéspedes, realizando ampliaciones y cambios en la infraestructura de sus hoteles, a fin de brindar un servicio del agrado de los clientes (Filippa, 2017).

Actualmente, la actividad hotelera es una de las más importantes dentro de las naciones. Según menciona la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) el sector del hotelería ha experimentado un acelerado crecimiento en los últimos años, siendo una de las industrias que más empleo genera, tanto directo como indirecto, debido a las varias actividades que se requieren para la prestación del servicio que entregan.

De ahí que según Aguiar (2015) el hotelería se define como “(...) la industria que se ocupa de proporcionar a los clientes alojamiento, comida y otros servicios, mediante pago”, es decir, engloba varias actividades en una sola actividad, ya no como era en un principio, donde únicamente se ofertaba alojamiento a los viajeros a cambio de las mercancías que traían.

En el Ecuador, el sector de la hotelería o alojamiento es el eje fundamental de la oferta turística ecuatoriana, que se caracteriza por su importante aporte al crecimiento socio económico de la población, a través de la generación de muchas plazas de empleo, así como por su contribución al desarrollo del turismo en el país.

Por tanto, la gestión adecuada de los hoteles es importante para el desarrollo no solo de la empresa, sino del país y la población (Ministerio de Turismo, 2019).

Como se indicó anteriormente, la actividad hotelera abarca tanto el servicio de alojamiento como el de servicio de comidas y bebidas, siendo el segundo de gran atractivo para los huéspedes, debido a que pueden adquirir alimentos sin tener que desplazarse, sobre todo cuando no disponen del tiempo para buscar un restaurante; así como para los propietarios del hotel, ya que para ellos representa una importante fuente de ingresos (Vértice, 2015).

De ahí que Lara (2015) manifiesta que el hotel es como una gran máquina, donde todas y cada una de sus partes deben funcionar correctamente para poder brindar un mejor servicio; esto requiere de un constante control de calidad desde las diferentes áreas de la organización. Por tanto, los restaurantes y cafeterías, como cualquier otro departamento, requieren la colaboración y trabajo de otras secciones del hotel, para asegurar su operación armoniosa.

De acuerdo Figuerola, Sánchez y Herranz (2018), un restaurante dentro de un hotel tiene como objetivo satisfacer las necesidades y gustos de sus clientes también en los alimentos que les ofrece, así como por medio de la adecuación física del lugar, que les garantice un ambiente seguro, confiable y agradable donde puedan degustar de la comida entregada.

Por tanto, el nivel de gestión que se da en el hotel como en el servicio de restaurante, definirá en gran medida el posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado. Dicha gestión dependerá entonces de la calidad de liderazgo que mantenga su dirección, así como de la habilidad que muestre al momento de integrar y dirigir a los diferentes grupos de trabajo (Castro, 2015).

Además, de acuerdo con Torres (2014) la gestión de hoteles y restaurantes requiere de una adecuada y oportuna planificación de actividades, delimitación de objetivos claros y la definición correcta de posiciones y actividades de cada posición dentro de la empresa, considerando que cada una de estas partes se complementan entre sí, siendo el fin común satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

Al decidir la implementación de un nuevo servicio en el hotel, en el caso de la presente investigación, el servicio de restaurante es necesario que los directivos del establecimiento realicen varias actividades en conjunto con todas las áreas tanto de alojamiento, para que de manera planificada, ordenada y oportuna se obtengan los resultados esperados (Gallego, 2012).

Por tanto, al implementar un nuevo servicio, los directivos del hotel deben verificar que esta actividad se encuentre enlazada con la filosofía empresarial de la organización, de modo que esta pueda mantener su posicionamiento en el mercado, incrementar sus ingresos y continuar su proceso de desarrollo.

De acuerdo con Gallegos (2012) los factores a considerar por parte de los directivos del hotel para la implementación del servicio de restaurante o de cualquier otro son la misión, visión, cultura, objetivos, conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidades y equipos.

De acuerdo con Scheel (2018) el servicio de restaurante o de Alimentos y Bebidas (A&B) es un departamento que concentra un conjunto de procesos para la producción y venta de alimentos y bebidas, que requiere de planificación, ejecución, control y evaluación, del área de recepción, el comedor, la cocina, el cuarto de lavaplatos, bar, el departamento de contabilidad, la bodega, las oficinas administrativas y la coordinación (Fischer, 2000).

El servicio de A&B debe ser de calidad en cada una de sus fases, entendiendo que "(...) la calidad es asimilar las necesidades futuras de los consumidores en particularidades medibles, de esta forma se diseñan y elaboran los productos para crear complacencia, en costos que el usuario estaría dispuesto a pagar" (Sagúenza, Dueñas, & Ilzarbe, 2019, p. 22).

Por tanto, la calidad es una cualidad que debe poseer todo tipo de servicio o producto para alcanzar un mayor beneficio en su funcionamiento y durabilidad, rigiéndose siempre a las normativas y medidas oportunas, para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Al hablar del contexto empresarial, la calidad es un elemento esencial para las organizaciones, ya que genera mayor satisfacción en los usuarios, trabajadores e inclusive accionistas, contribuyendo significativamente a la gestión integral de la compañía (Maurath, 2018, p. 23). Actualmente, es necesario que las empresas se basen en los estándares de calidad para poder competir en un mercado que es cada vez más exigente; pero para ello se requiere lograr la mejora continua, la satisfacción de los clientes, la estandarización y el control de los procesos.

Para conocer la calidad del servicio entregado es importante evaluarla periódicamente en base al criterio y percepción de los mejores críticos, los clientes. De quienes la empresa obtendrá información que le permita conocer

en qué aspectos debe trabajar para mejorar, así como definir cuáles son sus ventajas competitivas dentro del sector, las cuales le permitirán posicionarse en el mercado actual.

Para la evaluación de la calidad, las organizaciones pueden hacer uso del modelo SERVQUAL, del cual Maurath (2018), indica que es una herramienta que permite medir la calidad, a través de indicadores del servicio respecto a la experiencia negativa o positiva de los huéspedes sobre los productos o servicios ofrecidos, estableciéndose indicadores propios para cada empresa.

De acuerdo con Maurath (2018) para la medición y análisis cuantitativo del nivel de satisfacción de los clientes, el modelo SERVQUAL considera dos aspectos: Primero, la perspectiva que los usuarios o clientes poseen con relación al servicio o producto que tiene que conceder la organización, y segundo, la impresión que obtienen los clientes o usuarios conforme al servicio o producto que se da.

Los hoteles evalúan la calidad del servicio en su restaurante, a través de la aplicación de encuestas a los clientes, las cuales son revisadas a diario. Los datos son cuantificados mensualmente en base a aspectos como: el ambiente, calidad de la comida, variedad de la comida, atención al cliente, rapidez en el servicio, comparación con la competencia y disposición del cliente para regresar (León, 2003). De acuerdo con el gerente de esta empresa, a través de las encuestas y la segmentación utilizada es posible identificar el área que presenta fallas y tomar medidas para mejorar la situación.

Para el control de la gestión, los indicadores empleados por los gerentes de hoteles con restaurantes son diversos, como el cálculo del número de cubiertos servidos, ingreso y costo promedio del plato, costo promedio del servicio de restaurante por cliente, participación en los ingresos del restaurante, el ingreso promedio por cliente y el nivel de ocupación por

restaurante, el cálculo del ingreso y costo promedio por trago, ingreso promedio por cliente y costo promedio del servicio de bares por cliente (Ferrer & Teresa, 2004).

Con base en lo expuesto en el presente marco teórico se evidencia que el servicio de hotelería se ha ido modificando con el transcurso de los años, incorporando nuevos y mejorados servicios y productos que les permitan a los propietarios de estos negocios ofrecer a sus huéspedes una experiencia única e integral. Siendo el servicio de restaurante una de las necesidades básicas requeridas por sus clientes, por tanto, al incorporar este servicio a los ya existentes en un hotel es importante que se lo haga considerando la infraestructura, organización y filosofía empresarial del establecimiento, así como evaluar el desenvolvimiento del mismo por medio de indicadores de calidad.

3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Breve descripción de la organización

El hotel Maesjhu, fue categorizado por el Ministerio de Turismo como un hotel de tres estrellas, se encuentra ubicado en la calle las Acacias de la ciudad de Atacames a 10 metros de la playa en la provincia de Esmeraldas. Hotel Maesjhu abrió sus puertas al público en el año 2016, tras el terremoto que afectó a esta provincia, siendo construido bajo la supervisión de ingenieros civiles a fin de evitar daños producidos por un sismo, así como pérdidas humanas (Vega, 2019).

El hotel dispone de 21 habitaciones con una capacidad máxima de 63 personas diseñadas para ofrecer el máximo bienestar a sus huéspedes por lo cual, ofrece tres tipos diferentes de habitaciones bajo los siguientes parámetros: habitación matrimonial cuenta con una cama de dos plazas con capacidad máxima de dos personas, doble simple cuenta con una cama de 2 plazas y una cama de una plaza y media con una capacidad máxima de 3 personas y para finalizar ofrece habitaciones doble matrimoniales las cuales cuentan con dos camas de dos plazas con una capacidad máxima de cuatro personas.

Todas las habitaciones antes mencionadas se encuentran equipadas con: aire acondicionado, baño privado con detalles de mármol incrustado en el lavamanos, bañera con agua caliente, amenities, televisores de pantalla plana HD, servicio de televisión DIRECTV y servicio wifi. Entre otros servicios ofertados el hotel brinda el servicio de: piscina cubierta y parqueadero privado. Sus instalaciones son completamente nuevas, construidas bajo un concepto cómodo y acogedor apto para familias, parejas y amigos, quienes busquen disfrutar una experiencia hogareña (Vega, 2019).

3.2. Misión, visión y objetivos

3.2.1. Misión

“Contribuir con el desarrollo turístico de la Ciudad de Atacames, atendiendo a las familias, visitantes, ofreciendo un servicio de calidad a los huéspedes durante su estadía, ofreciendo un servicio personalizado con la finalidad de superar las expectativas de nuestros clientes” (Hotel Maesjhu, 2019).

3.2.2. Visión

“Ser reconocido por la calidad de nuestros servicios a nivel local y nacional, innovando para fidelizar a nuestro huésped haciendo de su estadía una experiencia única” (Hotel Maesjhu, 2019).

2.2.3. Objetivos empresariales

- “Brindar el mejor servicio de hospedaje de la ciudad de Atacames.”
 - “Mejor los ingresos”
 - “Implementar paulatinamente nuevos servicios para los huéspedes.”
- (Hotel Maesjhu, 2019)

3.3. Estructura organizacional

En la siguiente figura se presenta el organigrama organizacional del Hotel Maesjhu de la ciudad de Atacames, mismo que tiene una estructura vertical y jerárquica, donde se evidencian los diferentes departamentos que componen a la empresa y la relación entre los mismos.

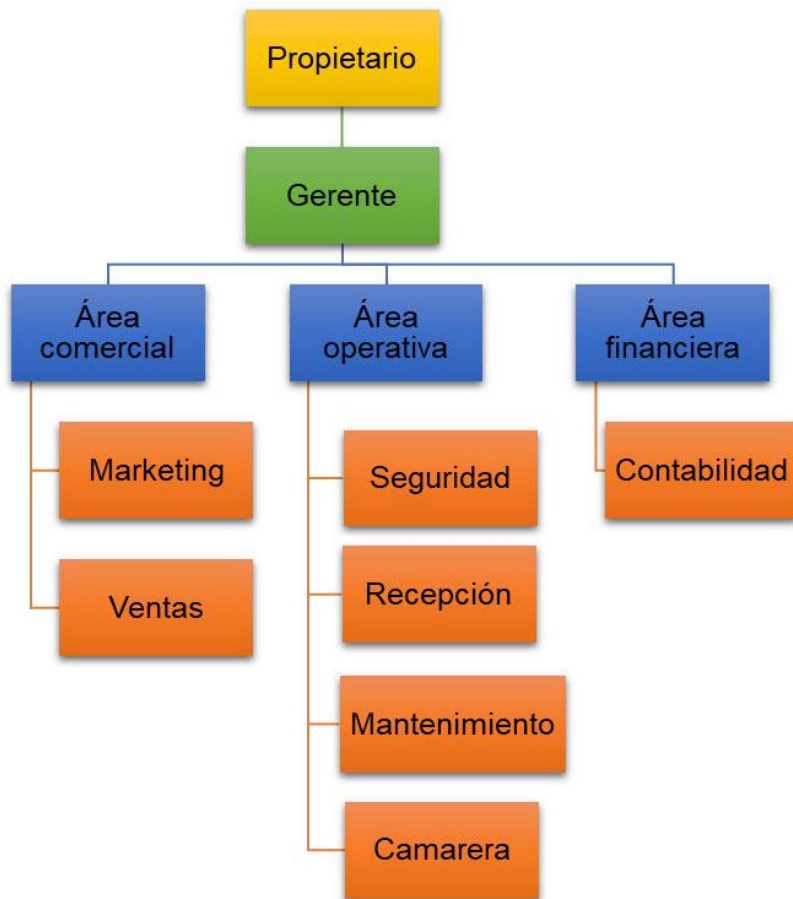


Figura 1. Organigrama Hotel Maesjhu

Tomado de: (Hotel Maesjhu, 2019)

3.3.1. Descripción de funciones

A continuación, se definen las funciones de cada personal según su área:

- **Gerente.** Es el encargado de planificar organizar, coordinar, dirigir y supervisar todo el funcionamiento de hotel.
- **Marketing.** Encargado del manejo de la página web, redes sociales y publicidad del hotel.
- **Seguridad.** Responsable de la prevención de robos en el establecimiento, daños causados por los huéspedes y control de registro de la entrada y salida de empleados.

- **Recepción.** Encargado del check-in, check-out, atención al cliente y brindar información sobre el establecimiento.
- **Camarera.** Responsable de realizar la mise en place, desbarasar el área de servicio de desayunos, se encarga de colocar amenities en las habitaciones y ser apoyo en el lavado de manteles, servilletas, ropa de cama y toallas.
- **Mantenimiento.** Responsables de la limpieza de las habitaciones y el control adecuado de inventario de materiales de limpieza del hotel y encargado del área de lavandería.
- **Contador.** Mantener las actualizaciones de los libros contables, declaraciones tributarias nacionales y las diligencias de pertinentes.

3.4. Servicios ofertados y tarifas

Los servicios ofertados a los clientes durante su estadía en el Hotel Maesjhu, son los siguientes:

- Piscina cubierta
- DIRECTV
- Wifi
- Aire acondicionado
- Agua caliente
- Parqueadero privado
- Desayuno opcional con un costo de \$3,50 por persona

Tabla 1. Servicios y precios

HABITACIÓN MATRIMONIAL			
		ESTANDAR	FERIADOS
	Tarifa	\$60,00	\$ 70,00
	SUBTOTAL	\$60,00	\$ 70,00
	IVA (12 %)	\$7,20	\$ 8,40
	SERVICIO (10%)	\$6,00	\$ 7,00
	PRECIO TOTAL	\$73,20	\$ 85,40
HABITACIÓN DOBLE SIMPLE			
		ESTANDAR	FERIADO
	Tarifa	\$90,00	\$100,00
	SUBTOTAL	\$90,00	\$100,00
	IVA (12 %)	\$10,80	\$12,00
	SERVICIO (10%)	\$9,00	\$10,00
	PRECIO TOTAL	\$109,80	\$122,00
HABITACIÓN DOBLE MATRIMONIAL			
		ESTANDAR	FERIADO
	Tarifa	\$120,00	\$130,00
	SUBTOTAL	\$120,00	\$130,00
	IVA (12 %)	\$18,00	\$15,6
	SERVICIO (10%)	\$12,00	\$13,00
	PRECIO TOTAL	\$150,00	\$158,60

Tomado de: (Booking, 2019)

3.4.1. Ticket promedio

Para establecer el *ticket* promedio, se consideran los siguientes datos:

- Número de noches promedio: 2 noches
- Habitación matrimonial con una tarifa estándar: \$60,00
- Capacidad: 2 personas

Tabla 2 Ticket promedio

	SIN IMPUESTOS	INCLUIDO IMPUESTOS
Tarifa*noches/pax	\$60,00*2/2	\$73,20*2/2
Ticket promedio	\$60,00	\$73,20

Tomado de: Datos Hotel Maesjhu 2019.

Para el cálculo del ticket promedio reflejado en la tabla 2, se considera el precio por noche con y sin impuestos de la habitación matrimonial del Hotel Maesjhu, el cual se multiplica por el número de noches promedio de estadía del huésped, y se divide para la capacidad de la habitación, obteniendo un ticket promedio por persona de \$73,20 y \$60,00, respectivamente.

3.4.2. Mapa de actores

De acuerdo con Hernández (2011) el mapa de actores es una técnica que busca identificar a los grupos de interés claves de una empresa, sus necesidades, y la influencia e importancia de estos para la organización. En la siguiente figura se presenta el mapa de actores del Hotel Maesjhu.



Figura 2. Mapa de actores Hotel Maesjhu

3.5. Análisis PESTAL

3.5.1. Factor Político

En el 2018 el Gobierno emitió la Ley de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio fiscal, a fin de lograr la estabilidad económica del país en el largo plazo; atraer nuevas y diversas inversiones, ya que durante los últimos 10 años provinieron principalmente de China; y, fomentar el empleo a través de la dinamización de la producción y de la economía (PROECUADOR, 2019). Dentro de esta Ley se establecen como beneficios para la actividad económica I5510.01, a la que pertenece el Hotel Maesjhu de la ciudad de Atacames, una deducción adicional para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-

eficiente; una deducción adicional para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno; la reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta; exoneración anticipo al impuesto a la renta por 5 años; exoneración del impuesto a la renta hasta por 15 años para nuevas inversiones productivas que se realicen en Manabí y Esmeraldas (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2019)

Por tanto, se considera como una oportunidad, ya que el gobierno actualmente brinda incentivos a los diferentes sectores, a fin de dinamizar la economía y generar empleo.

3.5.2. Factor Legal

El sector de alojamiento se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías y su accionar debe regirse al Reglamento de Alojamiento Turístico (2016), en cuyo Artículo 14 se establece que son los GADS los encargados de aprobar y autorizar planes de construcción o adecuación de los establecimientos de alojamiento turístico. Debido a que las modificaciones y/o adecuados pueden afectar o alterar la clasificación y/o categoría del establecimiento, estas deben ser registradas en un máximo de tres días para evitar sanciones. (Cámara de Turismo de Atacames, 2019)

Toda la normativa dictada en la Ley de Alojamiento Turístico (2016), permite fortalecer la idea de este proyecto de implementación del servicio de restaurante ya que, al ser regulado por la Superintendencia de Compañías y cumplir con lo dispuesto, permitirá garantizar la satisfacción de los clientes del Hotel Maesjhu. A continuación, se detallan las diferentes normativas que deben ser cumplidas, adicionales a las ya citadas anteriormente, ante las diferentes entidades gubernamentales de control, esto según información provista por la Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC) (2012).

Servicio de Rentas Internas (SRI): Declaración del IVA, Impuesto a Consumos Especiales (ICE), Impuesto a la Renta.

Ministerio de Salud: Permiso Sanitario, Certificados de Salud de empleados.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atacames:

Ordenanza #30 con fecha 09-02-2015 acerca de la Prevención, Control y manejo Ambiental sobre la contaminación por aguas residuales, desechos industriales y otras fuentes fijas en el recurso agua. Así también la Ordenanza #31 emitida por la misma entidad acerca de la Creación y Regulación de la Tasa por Licencia Única Anual de Funcionamiento de Establecimientos Turísticos en el Cantón Atacames.

Bomberos: Cumplir con todos los requerimientos de seguridad e implementos para recibir el permiso de funcionamiento.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS): Aportaciones mensuales, Ingresos y salidas de personal, pago de fondos de reserva de empleados.

Ministerio de Trabajo: Registro oportuno de contratos de trabajo de empleados, pago de décimos 13vo. y 14vo. Sueldos mediante la presentación de planillas, presentación de planillas de pago a empleados del 10% de servicio.

Toda la normativa citada anteriormente permite sostener que este factor se considera una oportunidad, debido a que la implementación de un servicio puede mejorar la categoría del establecimiento turístico y a su vez permite generar más ingresos para el Hotel.

3.5.3. Factor Económico

De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador (BCE) (2019), la industria de alojamiento y servicios de comida presentó una variación interanual del 3,6%, registrando una contribución a la variación interanual del PIB nacional del 0,06%. En 2017 el sector registró utilidades por USD 19 millones, de las cuales el 87% fueron de las grandes empresas y el 13% de las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), incrementándose en más del 300% con respecto al año 2016. A nivel regional, en el año 2017, fueron las empresas de la región Costa las que registraron un mayor porcentaje de las utilidades, siendo estas de USD 12 millones.

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Considerando que, se evidencia crecimiento del sector y de sus utilidades, este factor representa una oportunidad.

La inflación anual del IPC en mayo del 2019 fue de 0.37%, cifra menor al promedio de 16 países principalmente de América Latina, que se ubica en 5,26% (BCE, 2019). En tanto que las actividades de restaurantes y hoteles registraron una inflación de 0,38% índice superior al nacional, queriendo decir que se presentó un aumento en los bienes y servicios empleados por el sector, razón por la que se considera una amenaza.

A julio del 2019, las tasas de interés referencial y máxima fijadas por el Banco Central del Ecuador para el sector financiero privado, público y solidario, referentes a las actividades de las MIPYMES son las siguientes:

Tabla 3. Tasas de interés

Segmento	Tasa Activa Efectivo Referencial	Tasa Activa Referencial Máxima
Productivo PYMES	10,90%	11,83%
Comercial Prioritario Pymes	11,16%	11,83%
Microcrédito Minorista	26,07%	28,50%

Tomado de: (BCE, 2019)

Este factor se considera una oportunidad, al tener el sector PYMES tasas de interés preferenciales, que le permiten acceder a financiamiento de bajo costo.

Según datos del INEC (2019), de marzo del 2018 a marzo del 2019 se ha presentado una disminución del número de empleo en varias de las ramas de actividad, como, por ejemplo, la de alojamiento y servicios de comida, presenta una variación negativa del - 0,01%, siendo de 6,2% en este periodo. Por tanto, se considera una amenaza debido a la presencia de menor empleo en el sector, demuestra una disminución del personal por parte de las empresas.

3.5.4. Factor Social

El sector turístico ecuatoriano es uno de los más dinámicos a nivel nacional, reflejando en el año 2018 un incremento del 11% de turistas extranjeros respecto al año 2017, se puede decir que el total de turistas extranjeros que ingresaron al país en el año 2018 (sin tomar en cuenta a las personas de nacionalidad venezolana) es de 1`443.933 turistas extranjeros (Ministerio de Turismo, 2018).

De acuerdo con datos del Ministerio de Turismo (2018), la ciudad de Atacames es una de las que más visitantes concentran al año, acogiendo al 71% de las personas que llegan a la provincia de Esmeraldas. Entre 2017 y 2018 recibió a 925.994 turistas nacionales e internacionales durante los feriados del Día de los Difuntos, Primer Grito de la Independencia, Carnaval y vacaciones escolares de la región Sierra, siendo el promedio de estadía de los turistas de 3 noches en estas fechas. Durante el resto del año, los huéspedes se alojan en los hoteles de la ciudad de Atacames generalmente 2 noches, principalmente los fines de semana D. Vega (Comunicación personal, 24 de septiembre de 2019).

Por tanto, se considera una oportunidad, ya que el sector turístico es de gran atractivo para los visitantes, quienes entre las ciudades de la Costa prefieren Atacames, siendo el periodo de su estadía en los hoteles de la ciudad de 3 noches durante el feriado y de 2 noches el resto del año.

3.5.5. Factor Tecnológico

Según información publicada por Hootsuite (2019), en el Ecuador el 87% de la población tiene un smartphone, el 79% usa internet, el 71% usa activamente las redes sociales y el 65% hace uso de las redes sociales a través de su teléfono móvil. Respecto a las redes sociales, 12 millones de ecuatorianos ven publicidad en Facebook, 3,9 millones en Instagram, 2.2 millones en LinkedIn, 1,1 millones en Snapchat y 790 mil en Twitter. Respecto al comercio en línea (e-commerce), el 9,7% de ecuatorianos realiza compras en línea.

En cuanto al sector hotelero, la tecnología que emplean es para que los clientes realicen sus reservas, publicando su oferta en páginas web para realizar el respectivo booking y a través de plataformas directas. También

ofrecen internet de alta velocidad, tarjetas de acceso móvil, camas inteligentes, dispositivos Smart en la habitación a través de las cuales pueden solicitar room service, almohadas, toallas o comunicar algún requerimiento. Algunos hoteles ofrecen salas multimedia para que conferencias de los viajeros de negocios (Trivago, 2018).

Por tanto, este factor se considera como una oportunidad, debido a que el desarrollo de la tecnología permite la mejora de la estancia de los huéspedes, facilitar su contacto con el establecimiento y atraer su atención a través de publicidad en diferentes medios digitales como son las OTAs.

3.5.6. Factor Ambiental

A través de la Ordenanza de Gestión Ambiental y Control de la Contaminación para Esmeraldas (2008) emitido por el Ilustre Concejo Municipal de Esmeraldas, se estableció la normativa ambiental para los establecimientos turísticos ubicados en esta provincia, manifestándose en el Artículo 12 de esta ordenanza, que todas estas empresas de manera necesaria deben contar con un Permiso Ambiental para poder operar, mismo que podrán obtener presentando la evaluación de cumplimiento de los niveles máximos de contaminación. En la ordenanza también se establece que, a las guías de buenas prácticas ambientales, para proyectos categorizados como Certificados Ambientales (bajo impacto) y los planes de manejo ambiental en los proyectos categorizados como Registros Ambientales (mediano impacto), se les da seguimiento por parte de la Dirección de Gestión Ambiental del GADME. Además, los usuarios deben presentar en la Dirección de Gestión Ambiental los Estudios de Impacto Ambiental y Planes de Manejo Ambiental de proyectos categorizado como Licencias Ambientales (alto impacto). En el caso del presente proyecto estratégico, se debe obtener un Certificado Ambiental.

Este tipo de tramitología para poder acceder a la obtención del Permiso Ambiental, y por ende el permiso de funcionamiento, se convierte en una actividad demasiado engorrosa debido al nivel de burocracia con que la entidad de control maneja este tipo de trámites. Para el caso del requerimiento del Hotel Maesjhu, al necesitar poner en marcha lo antes posible el servicio de restaurante en las instalaciones del hotel, se convierte en un impedimento para poder mejorar el nivel de ingresos del establecimiento, permitiendo que sus huéspedes tengan que buscar el servicio e restaurante en otro lugar.

Es por lo expuesto anteriormente que este factor se considera como una amenaza para este proyecto.

Tabla 4. Análisis PORTER

Análisis PORTER	
Amenaza de nuevos entrantes (BAJA)	<p><u>Barreras de entrada</u> Las barreras de entrada al sector son altas, ya que una nueva empresa debe cumplir con la normativa establecida tanto en el Reglamento del Sector Turístico, así como en las disposiciones definidas por la Alcaldía de la ciudad donde se quiere ubicar el establecimiento o desarrollar el proyecto turístico que implique cambios o modificaciones de la organización (Ministerio de Turismo, 2016).</p> <p><u>Inversión</u> La inversión requerida para la apertura de un establecimiento turístico o la implementación de un nuevo servicio o producto es alta, ya que en primera instancia se deben pagar los permisos en las diferentes entidades de control y si se aprueban, las inversiones más significativas son en la construcción o modificación de las instalaciones, la compra de mobiliario y equipo, y la contratación del personal (Alcaldía de Esmeraldas, 2018).</p>
Poder de negociación de los proveedores (ALTO)	Los proveedores para hoteles son muchos, existiendo inclusive <i>páginas web</i> como Hostelería Ecuador (2019) donde se pueden encontrar proveedores para hoteles, restaurantes y cafeterías, quienes presentan catálogos de sus productos con fotos, características y se pueden solicitar cotizaciones. Existente variedad de precios y calidad, así como servicios post venta, y entrega a domicilio.
Poder de negociación de los clientes (ALTO)	Actualmente, debido a la existencia de sitios <i>web</i> y metabuscadores como Tripadvisor, Trivago, Booking y similares, los viajeros pueden conocer con anticipación las características de los diferentes hoteles, comparar entre precios, calidad, servicios y también por comentarios de huéspedes que visitaron el hotel en alguna ocasión, siendo su opinión sobre el servicio recibido de gran importancia e impacto para los establecimientos de alojamiento, porque pueden significar la pérdida de un nuevo cliente, ya que existen muchos hoteles en la ciudad de Atacames.
Amenaza de sustitutos (ALTO)	Los sustitutos de los hoteles en la ciudad de Atacames, son las hosterías, las cabañas y los apartamentos, los cuales son las principales opciones de los turistas, siendo el alquiler de departamentos más solicitados cuando se viaja en grupos de amigos o familia, ya que en su mayoría tienen una capacidad para 10 personas, su costo oscila los \$185,00 por noche (Booking, 2019), cuentan con servicios similares a los
Rivalidad entre competidores (ALTA)	del hotel y cuentan con cocina, refrigerador, microondas, vajilla y utensilios de cocina para que los huéspedes preparen sus alimentos, así como también ponen a disposición área de lavandería. De acuerdo con datos del Ministerio de Turismo (2018), Atacames tiene una amplia oferta hotelera, abarcando un total de 99 establecimientos registrados, así como establecimientos informales. De acuerdo con el portal <i>web</i> Booking, los hoteles con mayor calificación de 8.0-10/10 cuentan con piscina, baño privado, televisor, aire acondicionado y parqueadero, el servicio al cliente es bueno y el precio por noche se encuentra entre los \$25 a \$60, dependiendo la habitación seleccionada, además se ubican cerca a la playa y al centro de la ciudad. Durante los feriados, los precios de estos llegan a aumentar en alrededor de un 20%.

3.6. Análisis de la Cadena de valor

De acuerdo con Porter (1985) la cadena de valor es un modelo teórico que a través de una gráfica muestra y describe las actividades de una organización para generar valor al consumidor final y para la misma empresa. En la siguiente figura se presenta la cadena de valor del Hotel Maesjhu.



Figura 3. Cadena de valor

3.7. Análisis de competitividad

Para realizar el análisis de competitividad se emplea la herramienta Benchmarking que toma como referencia a los procesos, servicios y/o procesos de las empresas líderes de un sector, a fin de compararlos con la organización, y posteriormente realizar las mejoras correspondientes. En ese caso se han elegido al Hotel Andy, al Hotel Cielo azul, y al Hotel La Aldea para realizar el análisis comparativo con el Hotel Maesjhu.

Tabla 5. Benchmarking

ITEM	Hotel Andy	Hotel Cielo Azul	Hotel La Aldea	Hotel Maesjhu
Ubicación	Situado frente a la playa	A 50 metros del malecón de Atacames	Situado frente a la playa	Situado frente a la playa
Capacidad	Cuenta con 11 habitaciones	Cuenta con 20 habitaciones	Cuenta con 24 habitaciones	Cuenta con 21 habitaciones
Número de huéspedes	33 personas	60 personas	72 personas	63 personas
Categoría	3 estrellas	3 estrellas	3 estrellas	3 estrellas
Tipos de habitaciones	Habitación simple, doble, triple, cuádruple, familiar y <i>Suite Deluxe</i>	Habitación doble, triple <i>con vista al mar</i> y terraza	Habitación doble, triple, apartamento y suite doble	Habitación doble, triple y matrimonial
Servicios ofrecidos	<i>Parking</i> gratis, <i>Wifi</i> gratis, limpieza diaria, zona tv, salón compartido, terraza, guarda equipaje, recepción 24 horas,	Piscina al aire libre, restaurante a la carta, conexión <i>Wifi</i> , <i>parking</i> gratuito, hamacas, sala de juegos de billar, jardín, terraza, recepción 24 horas, limpieza 24 horas, traslado al aeropuerto, material de entretenimiento	Armario, piscina, guarda equipaje, información turística, zona de tv, servicio de limpieza, planchado y lavandería, recepción 24 horas, cafetería, restaurante, caja fuerte, fax, fotocopidora, atención en inglés, español y sueco, <i>Wifi</i> , <i>parking</i> gratis	Salón compartido, servicio de traslado, caja fuerte, instalaciones para personas con discapacidad, fax, fotocopidora, conexión <i>Wifi</i> , piscina cubierta, recepción 24 horas, <i>parking</i> gratis

ITEM	Hotel Andy	Hotel Cielo Azul	Hotel La Aldea	Hotel Maesjhu
Servicios de las habitaciones	Servicio a la habitación, aire acondicionado, baño privado	Aire acondicionado, minibar, TV, televisión por cable, baño privado, <i>amenities</i>	Aire acondicionado, baño privado, <i>amenities</i>	Aire acondicionado, baño privado, TV pantalla plana, televisión por cable, <i>amenities</i> , toallas
Instalaciones del hotel	8,9/10	8,7/10	8,7/10	7,9/10
Tipo de clientes	Turistas nacionales y extranjeros	Turistas nacionales y extranjeros	Turistas nacionales y extranjeros	Turistas nacionales y extranjeros
Precio por noche en habitación doble sin impuestos	Min: \$41,00 y Max: \$105	Min: \$56,00 y Max: \$125	Min: \$45,00 y Max: \$100	Min: \$60,00 y Max: \$120
Reputación online	9,7/10	8,9/10	8,7/10	8,5/10

Tomado de: (Booking Ecuador, 2019)

3.8. Análisis FODA

El análisis FODA realiza una determinación de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas del entorno de una organización, a fin de emplear los factores positivos para mitigar los negativos

Tabla 6. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El negocio se ubica en una zona estratégica y privilegiada. • Instalaciones en buen estado. • Personal capacitado, con experiencia y comprometido con la buena atención a sus huéspedes. • Cuenta con parqueadero privado y piscina cubierta. • El negocio genera ganancias a sus propietarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • La normativa vigente permite mejorar la calidad de servicio a los establecimientos autorizados. • El gobierno brinda beneficios fiscales a los hoteles. • Las carreteras y accesos viales están en buenas condiciones. • Existe alta oferta de movilización a esta zona. • Existencia de tasas de interés diferenciadas para las PYMES. • La industria de alojamiento y servicios se encuentra en crecimiento, mejorando sus utilidades. • Alta afluencia de visitantes a cantón Atacames.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos en relación con el principal competidor. • No cuenta con servicio de restaurante. • Calificación baja en portales web en relación con la competencia. • Falta de experiencia en manejo de restaurantes. • Infraestructura inadecuada para la movilización de Mujeres embarazadas, Personas tercera edad, y discapacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen varios competidores en la ciudad con alto prestigio y reconocimiento del mercado objetivo. • Aumento de la oferta del servicio de alojamiento en la ciudad de Atacames. • Inestabilidad económica y política del país.

3.9. Perfil del cliente

En función de la información obtenida de parte de los directivos del Hotel Maesjhu, mediante un conversatorio se pudo conocer que el hotel, recibe en promedio al mes, entre meses de temporada alta y baja, a 152 huéspedes.

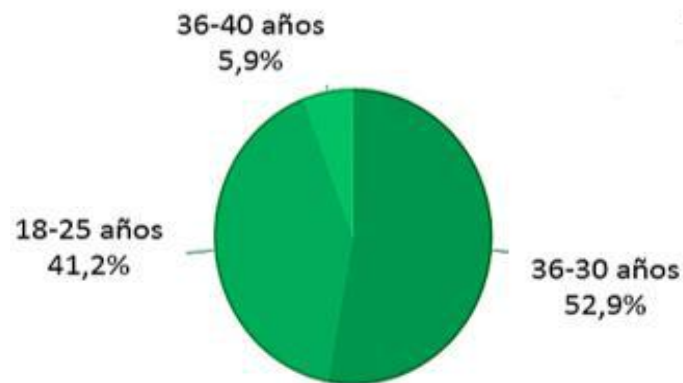


Figura 4. Edad

Por medio de la ejecución de la investigación cuantitativa, utilizando como instrumento la encuesta, se pudo caracterizar al perfil del turista que prefiere alojarse en el Hotel Maesjhu. En este contexto se pudo evidenciar que el 53% de las personas que deciden utilizar los servicios de hospedaje está en el rango de 26 a 30 años de edad, el 41% tienen de 18 a 25 años y el 6% de 36 a 40 años.

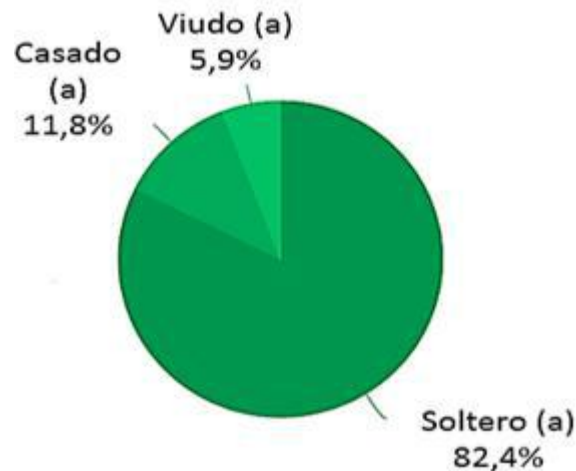


Figura. 5 Estado civil

Con respecto a su estado civil, se pudo conocer que el 82% de los huéspedes del Hotel Maesjhu son solteros, el 12% casados y el 6% viudos.

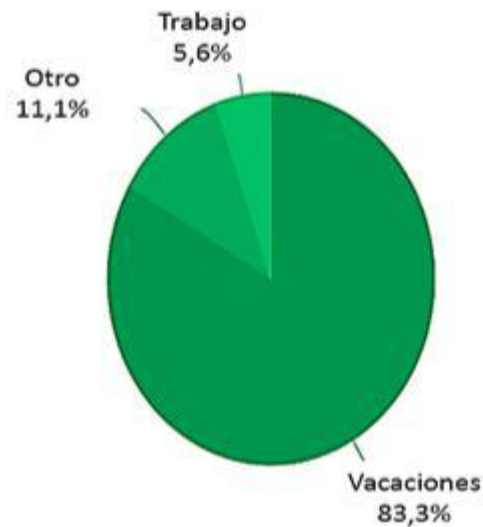


Figura 6. Motivo del viaje

Al consultarles a los huéspedes del Hotel Maesjhu sobre el motivo de su viaje, el 83% de los visitantes indicaron que asisten al establecimiento por motivo de vacaciones, el 11% por otros motivos, como los negocios y capacitación, y el 6% por trabajo.



Figura 7. Con quien viaja

Al preguntarles a los huéspedes sobre con quienes viajan, el 61% indicó acudir al hotel con su familia, el 22% con un grupo de amigos y el 17% con su pareja. Además, se pudo conocer mediante la encuesta que los huéspedes prefieren viajar en grupos de 2 a 4 personas en un 35%, mientras que en grupos de 4 a 6 personas lo hacen el 40%.

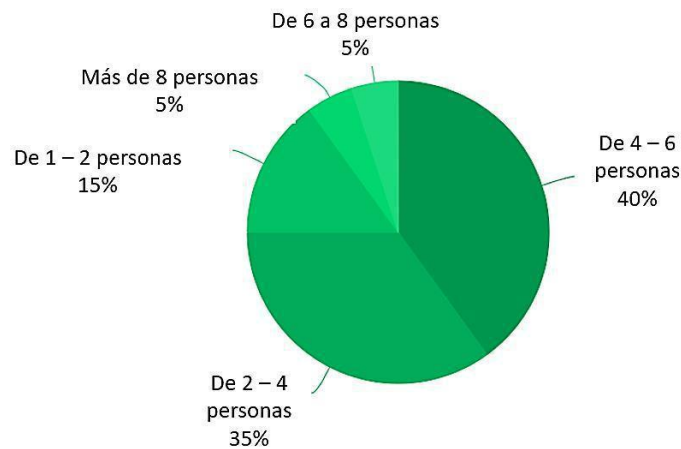


Figura 8. Cuantas personas viajan

2.10. Análisis de las expectativas del cliente

Para conocer las expectativas de los clientes respecto a la implementación del servicio de restaurante en el Hotel Maesjhu, se realizó una encuesta a los huéspedes del establecimiento, obteniéndose como resultado que para el 100% es de gran importancia el mismo.

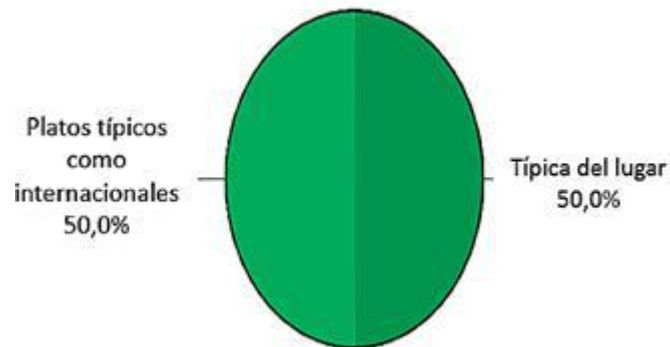


Figura 9. Tipo de menú

En este contexto, con respecto al menú a ofertarse, un 50% de los huéspedes respondieron que este debería contener platos típicos de la zona y el otro 50% indicó que debe ofrecer el menú platos internacionales.



Figura 10. Aspectos importantes del menú

Al preguntar a los huéspedes del hotel sobre lo más importante para ellos del menú del restaurante, en un rango del 1 al 5, donde 1 es irrelevante y 5 es muy importante; el 100% calificaron como “muy importante” a la variedad de comida, la disponibilidad de toda la carta y la calidad de la comida; y el 88% dieron esta nota a que los precios de la comida sean accesibles. Mientras que para el 82% es “nada importante” que en el menú existan combos de comida.

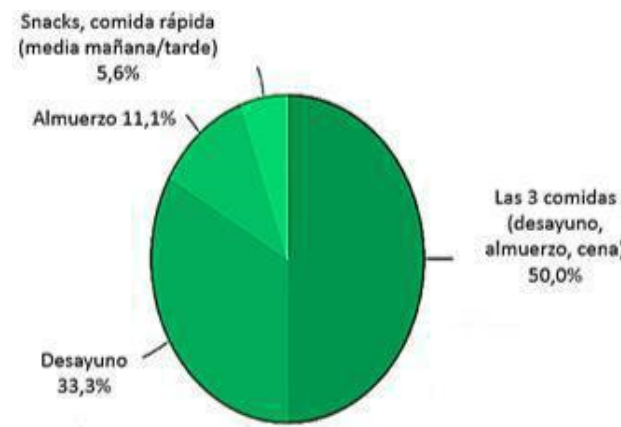


Figura 11. Tipos de comida a consumir

Así también, los clientes encuestados manifestaron en un 50% que consumirían las 3 comidas (desayuno, almuerzo y cena) en el restaurante, el 33% solo el desayuno, el 11% únicamente el almuerzo y el 6% snacks de media mañana o tarde.

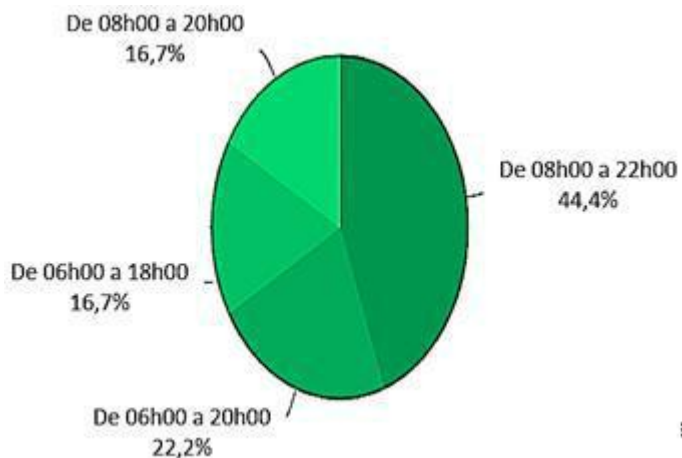


Figura 12. Horario de atención

En relación con el horario de atención, el 44% de los huéspedes indicaron que el horario de atención debería ser desde las 08h00 hasta las 22h00, el 22% prefiere que este abierto desde las 06h00 hasta las 20h00 y el 17% de 06h00 a 18h00.



Figura 13. Servicio a ser utilizado

Los encuestados indicaron también que, en un 61% prefiere utilizar al área de restaurante para adquirir el servicio de alimentación, el 22% prefiere utilizarlo como servicios de bar, el 11% como lugar de reuniones o convenciones y el 6% para otros fines como, por ejemplo, recepción de eventos.

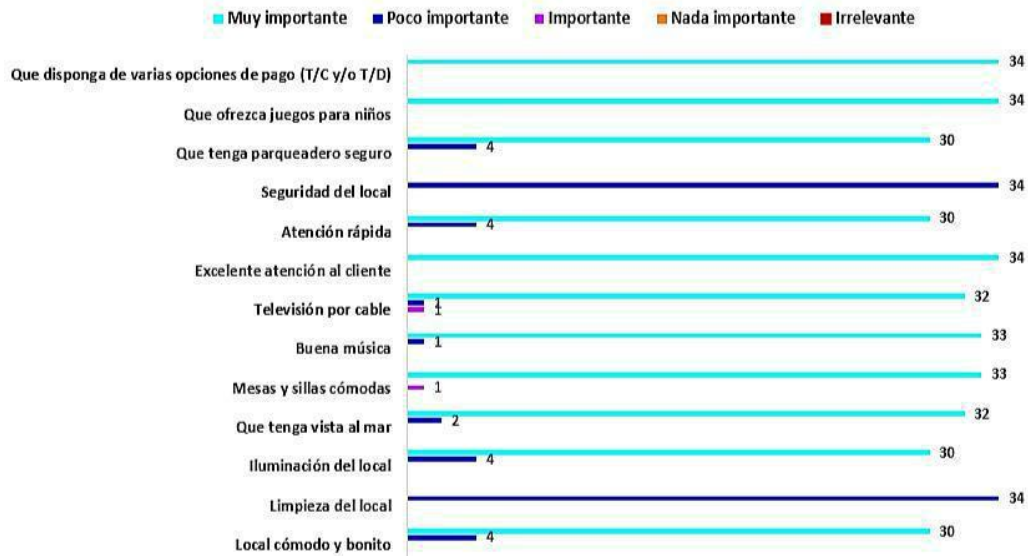


Figura 14. Aspectos importantes del restaurante

Al consultar a los clientes sobre lo más importante para ellos en un restaurante de un hotel, el 100% le dio una calificación de muy importante a una excelente atención al cliente, que disponga de juegos para niños y diferentes opciones de pago; el 97% a que tenga mesas y sillas cómodas y buena música; el 94% a que tenga vista al mar y tv por cable. El 88% otorgo esta calificación a factores como que el local sea cómodo y bonito; que tenga buena iluminación, que la atención sea rápida y que tenga servicio de parqueadero.

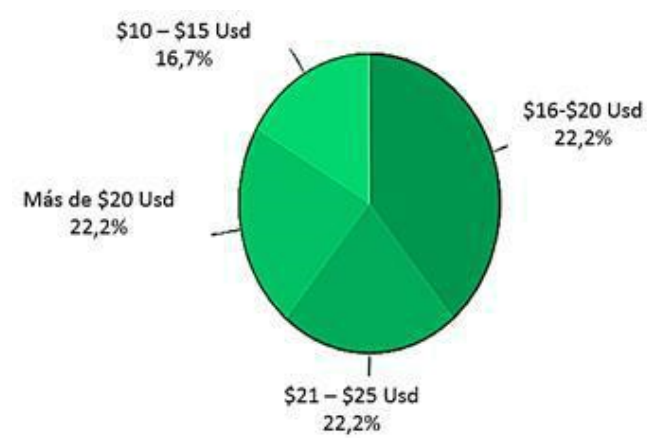


Figura 15 . Gastos promedio en alimentación por personas diaria

Respecto al valor promedio diario que gastan los huéspedes individualmente en comida, el 22% respectivamente destina de \$16 a \$20, de \$21 a \$25 y más de \$20, en tanto que el 17% consigna de \$10 a \$15 para su alimentación.

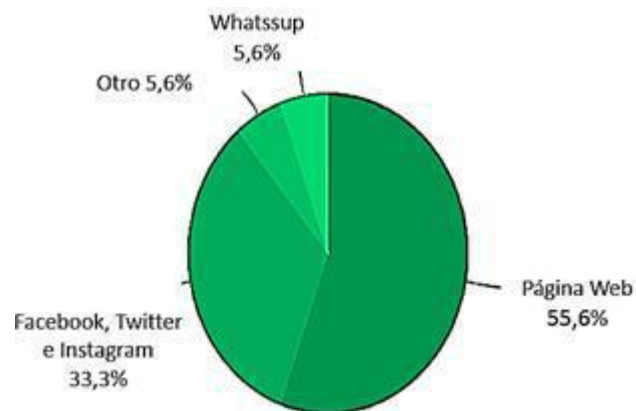


Figura 16. Medios de preferencia de promoción de restaurante

Finalmente, en cuanto a los medios de comunicación a través de los cuales los huéspedes requerirían obtener información respecto al restaurante del hotel, en un 56% sería por medio de la página web del Hotel Maesjhu y el 33% prefiere hacerlo mediante redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram; el 6% por WhatsApp y el 6% por otras fuentes.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN QUE DARÁN PASO A LA PROPUESTA

4.1. Análisis del entorno externo

Para realizar el análisis del entorno externo del Hotel Maesjhu, se ha considerado la información recabada a través de la herramienta PESTAL, en la cual se obtuvieron datos de la industria de alojamiento, respecto al factor político, legal, económico, social, tecnológico y ambiental.

El sector de alojamiento es uno de los más dinámicos a nivel nacional y en la ciudad de Atacames, siendo el cantón que más turistas recepta al año, en comparación con el resto de la ciudad de la provincia de Esmeraldas, número de visitantes que durante el 2018 presentó un crecimiento del 11% en relación al año 2017.

La ciudad de Atacames recibe el 71% de los turistas que visitan la provincia de Esmeraldas. Siendo los feriados de Carnaval, Días de los Difuntos y las vacaciones de los estudiantes del régimen Sierra, cuando más afluencia de personas llegan hasta el cantón, siendo el periodo de permanencia es esta época en promedio de tres noches, mientras que en temporada baja es de dos noches.

Este aumento del número de turistas que visitan la ciudad de Atacames, ha generado un incremento del número de establecimientos existentes en esta jurisdicción, esto podría deberse a que la demanda del servicio por parte de los visitantes sigue siendo mayor a la oferta existente, sobre todo considerando que en feriado son miles las personas que llegan al cantón, y que además, el terremoto

del 16 de abril de 2016 destruyó varios establecimientos y dejó a otros fuera de operación hasta que solucionen los problemas en su infraestructura, de modo que no se ponga en riesgo a quienes se hospedan en dichos establecimientos.

Además, uno de los factores que han influenciado positivamente en la visita de los turistas hacia Atacames, es la existencia de varias vías de acceso a la ciudad, las cuales en su mayoría se encuentran en buen estado de mantenimiento, así como disponen a lo largo del trayecto del servicio de grúa y ambulancias, en caso de ser necesario.

Durante los últimos dos años, el gobierno actual ha implementado políticas económicas y tributarias enfocadas en fomentar la productividad y las inversiones en el país, entregando para ello, líneas de crédito para nuevos emprendimientos y la expansión de negocios, los cuales se otorgan con tasas de interés más bajas y con periodos de gracia, que dependen del monto aprobado de financiamiento. Siendo los principales beneficiarios, aquellos solicitados para empresas de la provincia de Esmeraldas, ya que luego del terremoto del 16 de abril del año 2016 el gobierno se encuentra enfocado en su reactivación económica.

También es importante resaltar que algunas de las políticas emitidas por el gobierno durante los últimos dos años, han generado efectos adversos en la economía nacional, así como incertidumbre en los empresarios y la población en general. Esto, además, de desconfianza en las decisiones del Ejecutivo, las cuales en el mes de octubre del presente año ocasionaron un paro en las actividades de varias ciudades del país.

En el ámbito legal, los establecimientos del sector de alojamiento y servicio de alimentos deben cumplir con los requisitos definidos por las diferentes instituciones de control, estando entre ellas el Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo, el Cuerpo de Bomberos, el GAD de Atacames, entre otros, que en el caso de la implementación del área de restaurante en un hotel, definen ciertas normas técnicas a ser cumplidas para garantizar la salubridad de los alimentos, la salud de los comensales, y la seguridad de las personas que laboran en la misma.

Al respecto de la normativa a cumplir, en el ámbito ambiental, para la implementación del área de restaurante en el Hotel Maesjhu, se requiere inicialmente de la aprobación del Plan por parte del GAD de Atacames, así como la obtención del Permiso Ambiental, que es obligatorio en los establecimientos del sector turístico del cantón, cuyo objetivo es evitar la contaminación del medio ambiente y daño a diferentes ecosistemas existentes en esta jurisdicción. Siendo esto importante, debido a que los turistas acuden hacia esta zona para disfrutar de ellos.

En cuando al aspecto tecnológico, se identificó que, en el Ecuador la mayoría de la población tiene acceso a un Smartphone e internet, los cuales emplean para acceder a las redes sociales, visitar páginas web, como las de sitios de reserva de hoteles. Siendo este un hábito que va en tendencia en el país, el cual puede ser usado en beneficio del Hotel Maesjhu, para promocionar sus servicios y la implementación del área de restaurantes en las diferentes plataformas. Además, es importante recordar que de acuerdo con las encuestas realizadas estos medios de comunicación son los preferidos por los huéspedes para recibir información.

4.2. Análisis interno - Porter

La información considerada para realizar el análisis del mercado en el que se desenvuelve el Hotel Maesjhu han sido las Cinco Fuerzas de Porter del sector y el Benchmarking, donde se efectuó una comparación del establecimiento de alojamiento objeto de estudio, con tres de sus principales competidores, considerando para ello, la calificación obtenida en el portal web Tripadvisor.

Inicialmente se pudo identificar que la oferta de alojamiento en el cantón Atacames es muy amplia y variada, existiendo además de hoteles, hostales, cabañas y departamentos al servicio de los visitantes, los cuales cuentan en la mayoría de casos con servicios similares a los de los principales hoteles de la ciudad. En el caso de suites y departamentos, estos brindan como ventaja, la posibilidad de ser ocupados por hasta 10 personas, a un costo promedio de \$100,00 por noche, y de contar dentro del mismo con electrodomésticos: cocina, refrigerados, lavadora, entre otros, a libre disposición de quienes arriendan el lugar durante su visita (Booking Ecuador, 2019). Por tanto, se pudo evidenciar que los turistas tienen múltiples opciones entre las que pueden elegir.

Respecto a los proveedores de los diferentes bienes y servicios requeridos por los hoteles, restaurantes y cafeterías, existen a disposición de los administradores de estos establecimientos varias páginas web donde pueden encontrar el catálogo de los productos de diversas empresas que suministran los productos requeridos, cuya cotización depende de la cantidad, calidad y marca solicitada.

Al realizar el análisis de los competidores se pudo identificar que, el Hotel Maesjhu no es uno de los mejor puntuados por los huéspedes en los portales web (Booking Ecuador, 2019), aun cuando cuenta con habitaciones cómodas y en buenas condiciones, al ser un hotel nuevo. Su ubicación es estratégica y dispone de piscina cubierta y aire acondicionado, elementos que hasta el momento no son del todo apreciados por los clientes en un hotel en la playa.

Luego de realizar una breve comparación con otros hoteles ubicados en Atacames, el Hotel Maesjhu es uno de los más costosos y a diferencia de sus principales rivales, además, no dispone de servicio de restaurante, solamente oferta desayuno a sus huéspedes, mismo que en la actualidad no ofrece ninguna variedad. Razón por la que solicitan se incorpore este servicio de manera permanente, ya que les permitiría tener una mejor experiencia durante su estadía.

Con respecto a los clientes, se identificó que estos tienen un alto poder de negociación, debido a que gracias a la existencia de portales de reserva como Booking.com, TripAdvisor, entre otros, los huéspedes tienen la posibilidad de conocer la experiencia de visitantes que se han alojado en el establecimiento, siendo este un factor que influye en su decisión de reservar o no una habitación. Además, les brinda la posibilidad de comparar precios respecto al servicio y habitaciones que requieren. Siendo este un factor que podría no ser positivo para el Maesjhu considerando que es uno de los más caros, a pesar de que sus habitaciones y servicios ofertados son similares a los de sus competidores.

Entre los aspectos en que se encuentra en desventaja el Hotel Maesjhu, en relación a sus principales competidores en la ciudad de Atacames, está principalmente la carencia del servicio de restaurante, ya que otros hoteles brindan este servicio, contando con un menú variado de productos y con un rango de precios conforme a la disposición a pagar de sus huéspedes. En tanto que, en el Maesjhu, solamente se les brinda la opción de desayuno, el cual no cumple con las expectativas de los clientes, ya que no existen diferentes opciones para esta comida de la mañana.

En comparación a los rivales del hotel Maesjhu, es que éstos tienen a disposición de los huéspedes habitaciones e incluso suites con capacidad desde 1 hasta 7 personas, mientras que en el caso del Maesjhu, la capacidad máxima de sus habitaciones es de 4 personas, siendo este el caso la habitación doble matrimonial cuyo precio sobre pasa los \$120 por noche.

4.3. Análisis del negocio

El Hotel Maesjhu está ubicado en la ciudad de Atacames, perteneciente a la provincia de Esmeraldas. El establecimiento se localiza en una zona estratégica, ya que se encuentra muy cercano a la playa y al centro de la ciudad, por lo que es fácil de encontrar por los huéspedes, así como que los mismos puedan trasladarse caminando hacia locales comerciales, farmacias, entre otros negocios.

Las instalaciones del Hotel Maesjhu son prácticamente nuevas, construidas con material antisísmico en el 2016, después del terremoto del 16 de abril del mismo

año, que afectó a la provincia de Esmeraldas. Al producirse las réplicas de este evento natural, el establecimiento únicamente sufrió un pequeño daño en una pared, el cual pasó la inspección de riesgos realizada por el Municipio, situación que no sucedió con hoteles cercanos, los cuales fueron destruidos o afectados en gran medida teniendo que cerrar sus puertas por más de un año.

Actualmente el Hotel Maesjhu cuenta con 21 amplias y cómodas habitaciones: matrimonial (9), doble simple (5) y doble matrimonial (7), las cuales disponen de aire acondicionado, señal WiFi y baño privado con lavamanos y paredes de mármol, un televisor con pantalla plana y televisión por cable. Además, los huéspedes reciben cada día de hospedaje amenities y toallas limpias. Pueden acceder a la piscina cubierta y disponer del estacionamiento del hotel sin ningún costo adicional. Además, se oferta el servicio de desayuno, mismo que no se encuentra incluido en el precio de hospedaje. Todos estos servicios tienen como objetivo brindarles una experiencia más agradable durante su estadía.

Respecto a las instalaciones del Hotel Maesjhu, es importante indicar que algunos de sus huéspedes han indicado que, en el ámbito de accesibilidad, las mismas no cumplen sus expectativas, debido principalmente a la falta de rampas para la movilidad de personas en sillas de ruedas o coches de bebés, así como de un ascensor que pueda ser empleado por mujeres en estado de gestación, personas con niños en brazos, adultos mayores o personas con discapacidad. A esto se le suma, la inexistencia del área de restaurante, donde los visitantes puedan degustar de un menú variado de alimentos y bebidas durante todo el día, ya que actualmente, solo cuenta con servicio de desayuno, el cual se sirve en la terraza del hotel. Estos factores han influenciado en que el hotel obtenga una calificación menor a la de sus principales competidores en lo referente a instalaciones.

En cuanto al costo por noche de estadía en una de las habitaciones del hotel, este varía de acuerdo al tipo de la misma (matrimonio simple, matrimonial o matrimonial doble), estando el precio incluido impuestos y servicios entre los \$73,20 y \$122,00 en días de temporada baja, mientras que, durante los feriados o temporada alta, este se incrementa a un mínimo de \$85,40 la habitación matrimonial simple. Siendo esta tendencia en la variación de precios, similar a la del resto de hoteles cercanos y que son competidores directos del Maesjhu.

Respecto a la estructura organizacional, se puede indicar que el Hotel Maesjhu cuenta con una filosofía organizacional definida correctamente, estando su misión y visión enlazadas entre sí adecuadamente, y en las cuales se manifiesta la actividad que realiza la empresa y su objetivo a largo plazo, siendo este convertirse en uno de los hoteles más reconocidos en la ciudad de Atacames. De la misma manera el organigrama muestra claramente los cargos y relaciones existentes, de modo que cada uno de los empleados conoce sus funciones y a quien acudir en caso de duda. El establecimiento cuenta con el personal suficiente para atender sin demoras a todos los huéspedes. Estos factores han contribuido al buen funcionamiento del establecimiento y de la entrega de un servicio satisfactorio para sus visitantes.

El hotel Maesjhu recibe los comentarios de sus clientes por medio de portales de reserva como Booking.com, su fan page en Facebook y un buzón de sugerencias ubicado en la recepción del hotel, aunque varios de estos no han sido considerados aun por la empresa, como es el caso del área de restaurante y de rampas para la movilidad de personas con discapacidad y coches de bebés.

De acuerdo con el mapa de actores del Hotel Maesjhu, se identificó que los grupos de interés del establecimiento son sus clientes, proveedores, trabajadores y

directivos, así como las autoridades y entes de control del sector de alojamiento a nivel local y nacional, entre los que se encuentran el Ministerio de Turismo, la Cámara de Turismo de Atacames, el GAD de Atacames, entre otros. Así como también, el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, en sus respectivos ámbitos de regulación.

En lo referente al público objetivo del Hotel Maesjhu, en base a la información recopilada por medio de las encuestas, se puede indicar que sus huéspedes son principalmente hombres y mujeres de entre 26 a 30 años, cuyo motivo de viaje hacia la ciudad de Atacames es por vacaciones, y que acuden en compañía de sus familiares o amigos, en mayor medida. Considerando la importancia manifestada por los huéspedes del área de restaurante en el Hotel Maesjhu, por medio de la encuesta se recopilaron datos sobre los aspectos requeridos por los visitantes. Entre ellos están que, la mayoría de los clientes solicitan que el restaurante atienda en un horario extendido de 8am a 10pm, que dentro del menú existan tanto platos típicos de la ciudad como extranjeros, los cuales estén permanentemente disponibles, sean de calidad y tengan un precio accesible. Siendo el valor que destinan diariamente por persona entre \$16 a \$20 y de \$21 a \$25 por tres comidas.

Adicionalmente, los huéspedes indicaron que asistirían al restaurante del hotel para servirse las tres comidas, es decir, el desayuno, almuerzo y cena; y algunas también indicaron su preferencia por la implementación de un bar.

Respecto al área del restaurante en general, los huéspedes manifestaron que requieren espacio cómodo y con un ambiente agradable, donde puedan disfrutar

con sus acompañantes. Al ser principalmente familias las que visitan el hotel, se requiere un área con juegos infantiles, siendo importante diseñar un menú para niños también. En cuanto al servicio, solicitan que este sea de excelencia, es decir, esperan cortesía y rapidez por parte del personal involucrado.

Finalmente, en cuanto a la promoción del área de restaurante del Hotel Maesjhu, los huéspedes encuestados manifestaron que les gustaría obtener información del menú a través de la página web empresarial, y las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp.

Con base en la información recolectada respecto a la implementación del área de restaurante en el Hotel Maesjhu, se puede mencionar que para que la misma genere valor agregado a los huéspedes, esta debe acoplarse a la estructura organizacional de la empresa, contratar personal profesional en el área de restaurante y atención al cliente, contar con equipos, materiales, insumos e ingredientes de calidad. Así como, realizar una evaluación del proceso, por medio de encuestas de satisfacción a los huéspedes, que le permitan mejorar y corregir las falencias identificadas.

4.4. Matriz CAME

La matriz CAME sirve para establecer las acciones a tomar por parte de la organización con base en los resultados obtenidos en el análisis FODA. Las estrategias por elegir pueden ser de orientación, defensivas, de reorientación, de supervivencia y ofensivas (Jimeno, 2016).

La información obtenida a través del uso de las diferentes herramientas antes expuestas se consolidó en el análisis FODA, donde se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se encuentra expuesto el Hotel

Maesjhu, siendo estos factores los que se consideran para plantear diferentes estrategias de acción para el Hotel Maesjhu:

Tabla 7. Matriz CAME

MATRIZ CAME	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> El negocio se ubica en una zona estratégica y privilegiada. 	<ul style="list-style-type: none"> Precios altos en relación con el principal competidor.
	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones en buen estado. 	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con servicio de restaurante.
	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado, con experiencia y comprometido con la buena atención a sus huéspedes. 	<ul style="list-style-type: none"> Calificación baja en portales web en relación a la competencia.
	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con parqueadero privado y piscina cubierta. El negocio genera ganancias a sus propietarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de experiencia en manejo de restaurantes. Infraestructura inadecuada para la movilización de mujeres embarazadas, Personas tercera edad, y discapacitados.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> La normativa vigente permite mejorar la calidad de servicio a los establecimientos autorizados. El gobierno brinda beneficios fiscales a los hoteles. Las carreteras y accesos viales están en buenas condiciones. Existe alta oferta de movilización a esta zona. Existencia de tasas de interés diferenciadas para las PYMES. La industria de alojamiento y servicios se encuentra en crecimiento, mejorando sus utilidades. Alta afluencia de visitantes a cantón Atacames. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un área de restaurante cómoda y agradable para los usuarios del restaurante. Crear una zona de juegos para niños. 	<ul style="list-style-type: none"> Decorar el restaurante con temática referente a la playa. Mejorar permanentemente el servicio del área de restaurante del hotel.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> Existe de varios competidores en la ciudad con alto prestigio y reconocimiento del mercado objetivo. Aumento de la oferta del servicio de alojamiento en la ciudad de Atacames. Inestabilidad económica y política del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer a los huéspedes un menú variado donde puedan encontrar comida típica e internacional de alta calidad, para las tres comidas del día. Crear un menú especial para niños. Mantener permanente disponibilidad de todos los platos ofrecidos en el menú. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener la certificación ISO 22001 Gestión Alimentaria Captar más volumen de consumo en restaurante entre huéspedes y demás clientes. Crear una carta que se alinea a la disposición a pagar del público objetivo.

Con base en la información obtenida a lo largo del presente capítulo se puede evidenciar la importancia de la implementación del servicio de restaurante en el Hotel Maesjhu, el cual debe contar con una infraestructura cómoda, que vaya en armonía con el paisaje de la ciudad de Atacames. Además, que ofrezca variedad de comidas para los comensales, estableciéndose también un menú para los niños. Al ser el establecimiento visitado principalmente por familias, es necesario que se establezca una zona de juegos para los más pequeños, y que la venta de bebidas alcohólicas tenga límites de consumo por persona, a fin de evitar desmanes que puedan incomodar al resto de clientes, así como sanciones por parte de las autoridades competentes.

4.5. Conclusiones

Como se puede evidenciar en el análisis anterior, la propuesta de implementar el servicio de restaurante en el Hotel Maesjhu debe ser ejecutada debido a que cuenta con un horizonte prometedor. Por un lado, se debe indicar que el apoyo que ofrecen las políticas gubernamentales en materia de emprendimiento, así como de ofrecer mejores garantías y controles que van a permitir que los negocios nuevos y antiguos no se vean afectados por una competencia desleal. Así también, factores sociales como el que la ciudad de Atacames es la más frecuentada por turistas o, el mismo desarrollo tecnológico actual, permite que el nuevo restaurante pueda ser promocionado mediante la página web del Hotel Maesjhu y también por medio de sus respectivas redes sociales.

Por otro lado, al analizar el entorno interno mediante las 5 fuerzas de Porter, se evidenció que el ingreso de nuevos competidores no es fácil debido al alto nivel de inversión que amerita un negocio de este nivel y clase; situación que ofrece seguridad a los propietarios al no tener que preocuparse por una proliferación

desmedida de este tipo de negocios. Al comparar al Hotel Maesjhu con varios de sus competidores, se conoció que Maesjhu cuenta con instalaciones nuevas y de calidad, mismas que permitirán en los siguientes años inmediatos, posicionar de mejor manera al hotel frente a sus competidores ya que no sólo ofrecerá instalaciones de calidad, sino que ya contará con un restaurante para todos sus huéspedes.

Finalmente, gracias a la encuesta respondida por los huéspedes del Hotel Maesjhu, se conoció que están totalmente de acuerdo en la implementación del nuevo restaurante, con un amplio porcentaje de intención de ocupar dicho servicio, incluso respondiendo que harán consumo de las tres comidas del día en el mismo hotel.

Todo este análisis permitió certificar que el nuevo restaurante del Hotel Maesjhu contará con la aceptación de la gran mayoría de sus huéspedes y ya no tendrán que buscar el servicio de comidas en otros lugares, dejando mayores ingresos y rentabilidad para el hotel.

5. PROPUESTA ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se presenta la propuesta estratégica para la implementación del área de restaurante en el Hotel Maesjhu, la cual se realizará considerando la información obtenida en los capítulos anteriores.

5.1. Objetivo General

- Implementar el área de restaurante en el Hotel Maesjhu.

5.2. Objetivos Estratégicos

- Fortalecer el posicionamiento del hotel en el mercado, a través de la creación del restaurante en el establecimiento.
- Crear una zona de juegos para los niños.
- Ofrecer a los huéspedes un menú variado donde puedan encontrar comida típicos y comida internacional de alta calidad, para las tres comidas del día.
- Crear un menú especial para los niños.
- Crear una carta que se alinea a la disposición a pagar del público objetivo.

- Mantener permanente disponibilidad de todos los platos ofrecidos en el menú.
- Obtener la certificación ISO 22001 Gestión Alimentaria

5.3. Matriz de objetivos, estrategias, acciones y responsables

En la siguiente tabla se presentan los objetivos, estrategias, acciones y responsables que permitirán el cumplimiento del objetivo general de la presente propuesta estratégica:

Tabla 8. Matriz de objetivos y estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
Fortalecer el posicionamiento del hotel en el mercado, a través de la creación del restaurante en el hotel	Crear un área de restaurante con buena iluminación, estética, con mobiliario cómodo, segura y que tenga vista al mar	Definir el diseño del interior del restaurante	Gerente en conjunto con la empresa de diseño de interiores
		Adquirir adornos para la decoración del interior	Contador y gerente
		Despejar la terraza del hotel para el funcionamiento del área de restaurante	Personal de mantenimiento
		Adecuar la terraza del hotel como restaurante	Diseñador de interiores y albañiles
		Decorar el interior del restaurante con los adornos adquiridos	Diseñador de interiores
		Adquirir los equipos de cocina, muebles, mantelería, vajilla y demás para el restaurante	Contabilidad solicita proformas; Gerente selecciona proveedor;
		Colocar los equipos de cocina, muebles, mantelería, vajilla y demás para el restaurante de acuerdo con el diseño	Proveedor y Personal de mantenimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
	Establecer espacios para la recreación de los niños	Definir la zona de juegos dentro del diseño del restaurante	Diseñador de interiores
		Comprar juegos infantiles	Gerente
		Instalar los juegos infantiles	Personal de mantenimiento
		Implementar medidas de seguridad a los juegos infantiles	Personal de mantenimiento
Crear una carta que se alinea a la disposición a pagar del público objetivo	Realizar un estudio de mercado en la zona sobre precios ofertados en el servicio de restaurante	Realizar sondeos de precios mensuales en restaurantes de la zona	Jefe de marketing
		Analizar los movimientos de la competencia acerca de precios de su restaurante	Contador y gerente
		Revisar permanentemente los costos internos y buscar frecuentemente nuevos y mejores proveedores	Contador y gerente
		Fijar el precio de cada producto del menú adulto e infantil	Contador y gerente
Ofrecer a los huéspedes un menú variado donde puedan encontrar comida típica e internacional de alta calidad, para las tres comidas del día	Crear un menú atractivo en diseño, productos y precios para los usuarios del restaurante del hotel	Definir los platos y postres que integrarán el menú	Jefe de Marketing en conjunto con Gerente y Chef
		Diseñar el menú del restaurante	Diseñador gráfico
		Imprimir el menú del restaurante	Imprenta
		Crear la receta estándar	Chef y Gerente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
Crear un menú especial para niños	Establecer un menú atractivo para los niños	Definir los platos y postres que integrarán el menú infantil	Jefe de Marketing en conjunto con Gerente y Chef
		Diseñar el menú infantil del restaurante	Diseñador gráfico
		Imprimir el menú infantil del restaurante	Imprenta
		Crear la receta estándar	Chef y Gerente
Captar un volumen de consumo alto en el restaurante mediante los huéspedes	Aprovechar la capacidad máxima del restaurante	Establecer y definir costos de promoción	Contador y Gerente
		Difundir promoción en página web y redes sociales	Jefe de Marketing en conjunto con Gerente
		Incluir promociones en el diseño de menú	Diseñador gráfico
Obtener la certificación ISO 22001 Gestión Alimentaria	Atender rápida y cordialmente a los clientes manteniendo siempre limpias y operativas todas las instalaciones del hotel	Actualizar el organigrama de la empresa	Gerente
		Crear los perfiles de puesto para el personal del área de cocina	Gerente y Contador
		Contratar personal para el área de restaurante <u>de acuerdo a los perfiles</u>	Gerente
		Definir el proceso de operación del área de restaurante del hotel	Jefe de Marketing
		Entrenar al personal del área de restaurante	Gerente
		Evaluar al personal del área de restaurante	Gerente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
	Evaluar la satisfacción de los usuarios del área de restaurante respecto al servicio recibido	Crear un cuestionario de encuesta de satisfacción para evaluar el nivel de satisfacción del cliente	Jefe de Marketing
		Colocar un libro de sugerencias en el área de restaurante que contenga los formularios de sugerencias	Jefe de Marketing
	Iniciar el proceso de implementación de la ISO 22001	Contratar consultor para el acompañamiento en el proceso de implementación de la ISO 22001	Gerente
		Alinear el funcionamiento del restaurante a la ISO 2001	Consultor, gerente, personal del área de restaurante

5.4. Indicadores de medición y evaluación del cumplimiento de objetivos

En la siguiente tabla se detallan las metas y los indicadores, instrumento y frecuencia con los que serán evaluadas las mismas:

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA EVALUACIÓN
Decorar el restaurante con temática playera	Cumplir el 100% la adecuación del área de restaurante	% avance de las adecuaciones del restaurante	Informe contratista	Semanal
Crear un área de restaurante cómoda y agradable para los usuarios del restaurante				
Crear zonas de juegos para niños				
Ofrecer a los huéspedes un menú variado donde puedan encontrar comida nacional e internacional de alta calidad, para las tres comidas del día.	Cumplir al 100% todas las acciones que permitan la impresión del menú	% de avance en la creación del menú	Informes de contabilidad y chef	Semanal
Crear un menú para niños				
Crear una carta que se alinea a la disposición a pagar del público objetivo	40% de los huéspedes adquieren sus tres comidas principales en el restaurante	% de huéspedes que adquieren las tres comidas principales en el restaurante del hotel	Informes de contabilidad y chef	Mensual
Captar mayor volumen de consumo en el restaurante por los huéspedes del Hotel	Incrementar el número de clientes del restaurante de manera anual	% de incremento de ventas anuales	Informes de contabilidad y chef	Mensual
Obtener la certificación ISO 22001 Gestión Alimentaria	Aplicar la encuesta de satisfacción por lo menos al 80% de	Número de encuestas realizadas al mes	Encuestas	Mensual

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA EVALUACIÓN
	los clientes del restaurante			
	Cumplir con el 100% de los requisitos de la ISO 22001	% avance de proceso de implementación de la ISO 22001	Informe consultor	Mensual

5.5. Presupuesto por estrategia

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto por cada estrategia definida para la implementación del servicio de restaurante, indicándose en los Anexos las proformas para la definición de los costos.

Tabla 9. Presupuesto por estrategia

ESTRATEGIA	ACCIONES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRESUPUESTO	FECUENCIA
Decorar el interior del restaurante con colores y adornos relacionados con la playa	Definir el diseño de interior del restaurante	1	Proyecto	\$ 500.00	\$ 500.00	Única
	Adquirir adornos para la decoración del interior	1	Proyecto	\$ 300.00	\$ 300.00	Única
Establecer espacios para la recreación de los niños	Definir la zona de juegos dentro del diseño del restaurante	1	Proyecto	\$ -	\$ -	Única
	Comprar juegos infantiles	1	Unidad	\$ 1.000,0	\$ 1.000,0	Única
	Instalar los juegos infantiles	1	Unidad	\$ -	\$ -	Única
	Implementar medidas de seguridad a los juegos infantiles	1	Unidad	\$ -	\$ -	Única
	Adquirir y colocar señaléticas de seguridad	3	Unidades	\$ 10.00	\$ 30.00	Única

ESTRATEGIA	ACCIONES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRESUPUESTO	FECUENCIA
Crear un área de restaurante cómoda agradable para el usuario del restaurante	Despejar la terraza del hotel para el funcionamiento del área de restaurante	16	Horas hombre	\$ 4.00	\$ 64.00	Única
	Adecuar la terraza del hotel como restaurante	40	Horas hombre	\$ 4.00	\$ 160.00	Única
	Decorar el interior del restaurante con los adornos adquiridos	100	Horas hombre	\$ 6.00	\$ 600.00	Única
	Adquirir los equipos de cocina, muebles, mantelería, vajilla y demás para el restaurante	1	Proyecto	\$ 11,674.71	\$ 11,674.71	Única
	Colocar los equipos de cocina, muebles, mantelería, vajilla y demás para el restaurante de acuerdo al diseño	40	Horas hombre	\$ 4.00	\$ 160.00	Única

ESTRATEGIA	ACCIONES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRESUPUESTO	FECUENCIA
Realizar un estudio de mercado en la zona, sobre precios ofertados en el servicio de restaurante con frecuencia mensual para poder ofrecer precios asequibles a los huéspedes	Realizar sondeos de precios mensuales en restaurantes de la zona	1	Proyecto	\$ 80.00	\$ 80.00	Anual
	Analizar los movimientos de la competencia acerca de precios de restaurante	10	Horas hombre	\$ 5.00	\$ 50.00	Anual
	Identificar y establecer alianzas con proveedores que ofrezcan precios competitivos	1	Proyecto	\$ 35.00	\$ 35.00	Anual
Crear un menú atractivo en diseño,	Definir los platos y postres que	1	Trabajo rutina gerente	-	-	Anual

ESTRATEGIA	ACCIONES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRESUPUESTO	FECUENCIA
productos y precios para los usuarios del restaurante del hotel	integrarán el menú					
	Fijar los costó y precios de cada producto ofertado en el menú	6	Horas hombre	\$ 5.00	\$ 30.00	Anual
	Diseñar el menú del restaurante	6	Horas hombre	\$ 5.00	\$ 30.00	Anual
	Crear la receta estándar	10	Horas hombre	\$ 5.00	\$ 50.00	Anual
	Imprimir el menú del restaurante	70	Unidad	\$ 0.10	\$ 7.00	Anual
Establecer un menú atractivo para los niños	Definir los platos y postres que integrarán el menú infantil	6	Horas hombre	\$ 5.00	\$ 30.00	Anual
	Fijar los costos y precios de cada producto ofertado en el menú	6	Horas hombre	\$ 5.00	\$ 30.00	Anual
	Imprimir el menú infantil del restaurante	50	Unidad	\$ 0.10	\$ 5.00	Anual
	Crear la receta estándar	3	Horas hombre	\$ 5.00	\$ 15.00	Anual
Aprovechar la capacidad	Promocionar el servicio de restaurante del	1	Contrato	\$ 25.00	\$ 25.00	Mensual

ESTRATEGIA	ACCIONES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRESUPUESTO	FECUENCIA
instalada del restaurante	hotel a través de las redes sociales					
Atender rápida y cordialmente a los clientes manteniendo siempre limpias y operativas todas las instalaciones del hotel	Actualizar el organigrama de la empresa	1	Trabajo rutina gerente	\$ -	\$ -	Única
	Crear los perfiles de puesto para el personal del área de cocina	1	Trabajo rutina gerente	\$ -	\$ -	Única
	Contratar personal para el área de restaurante de acuerdo a los perfiles	6	Personas	\$ 400,00	\$ 2.400,00	Mensual
	Definir el proceso de operación del área de restaurante del hotel	1	Trabajo rutina gerente	\$ -	\$ -	Única
	Entrenar al personal del área de restaurante	6	Capacitación	\$ 20,00	\$ 120,00	Anual
	Evaluar al personal del área de restaurante	1	Trabajo rutina gerente	-	-	Anual
Evaluar la satisfacción de los usuarios del	Crear un cuestionario de encuesta para	1	Trabajo rutina gerente	\$ -	\$ -	

ESTRATEGIA	ACCIONES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRESUPUESTO	FECUENCIA
área de restaurante respecto al servicio recibido	evaluar la satisfacción del cliente					Única
	Colocar un libro en el área de restaurante que contenga los formularios de sugerencias	1	Trabajo rutina recepcionista	\$ 5	\$ 5	Única
Iniciar el proceso de implementación de la ISO 22001: Gestión de alimentos	Contratar consultor para el acompañamiento en el proceso de implementación de la ISO 22001	1	Contrato	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	Única
	Alinear el funcionamiento del restaurante a la ISO 2001	1	Proyecto	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	Única
Subtotal					\$ 25,400.71	
Imprevistos 5%					\$ 1,270,03	
Presupuesto total					\$ 26670,74	

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Para dar cumplimiento al primer objetivo planteado, se emplearon varias herramientas, como el análisis PESTEL, Las Cinco Fuerzas de Porter y El Benchmarking. Además de realizarse un análisis interno del negocio. Por medio del análisis PESTEL se identificaron varias oportunidades para el Hotel Maesjhu como, por ejemplo, que la ciudad de Atacames es la más visitada en la provincia de Esmeraldas, teniendo una alta afluencia de turistas durante los feriados de Carnaval, Día de los Difuntos y las vacaciones de los estudiantes del régimen Sierra. A esto se le suma un incremento del 11% del número de turistas a nivel nacional. Aunque esta también se vuelve una amenaza para el hotel, debido a que ha provocado un crecimiento de la oferta de alojamiento en el cantón.

Del análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter se identificó que la industria de alojamiento es de gran atractivo para los nuevos negocios, considerando que la oferta actual no logra cubrir la demanda existente, esto, aunque existe una gran variedad de hoteles, hostales, cabañas y hasta departamentos que brindan el servicio. Al existir muchos competidores y los clientes tener a disposición información, su poder de negociación es alto, ya que pueden influir en el precio de la habitación por noche, así como lograr que los establecimientos mejoren sus servicios. En el caso de los proveedores su poder de negociación es medio, puesto que todo depende de la cantidad y calidad de productos que solicite el establecimiento para poder negociar con el mismo, aun a pesar de haber múltiples empresas.

Del análisis Benchmarking se identificó que el Hotel Maesjhu y sus tres principales rivales, considerando la puntuación dada por los huéspedes a través del portal Booking.com ofertan servicios y productos similares, atienden al mismo público, cuentan con habitaciones con infraestructura parecida, aunque los precios de las habitaciones del Maesjhu son las más costosas, esto debido a sus acabados. Además, el hotel por no contar con rampas o ascensores para mujeres embarazadas, ancianos, discapacitados y personas con niños en brazos; así como carecer del servicio de restaurante, tiene una calificación menor en infraestructura en comparación a sus competidores.

Al analizar el negocio, se evidenció que el mismo cuenta con instalaciones prácticamente nuevas, ya que fue construido en el año 2016. Tiene a disposición de los huéspedes 21 cómodas y amplias habitaciones equipadas con televisión, tv por cable, Wifi, y aire acondicionado. Además, de entregarles amenities, realizarse la limpieza de la habitación diariamente y ofrecer la opción de desayuno.

El Hotel Maesjhu cuenta con una filosofía empresarial correctamente definida, la cual contemplan la actividad de la empresa y enlaza su misión, visión y objetivos. Su estructura organizacional es pertinente, mostrándose con claridad los cargos de la empresa y la relación jerárquica entre los mismos. Además, de que los empleados conocen claramente cuáles son sus funciones dentro de la organización, lo que permite que actúen asertivamente.

Para identificar las necesidades de los clientes del hotel respecto al servicio de restaurante, se aplicó una encuesta a una muestra de los huéspedes del hotel Maesjhu, obteniéndose como resultados que estos requieren de un área de restaurante que tenga un ambiente agradable, cómodo y seguro para la familia,

razón por la que se solicitan juegos infantiles. Que funcione en un horario extendido, de modo que puedan adquirir en el mismo las tres comidas del día. En lo referente al menú, este debe ser variado, incluyéndose diferentes platos, que sean elaborados con ingredientes de calidad y agilidad, y tengan precios accesibles, considerando que los huéspedes pagan individualmente de \$16 a \$25 por el desayuno, almuerzo y cena. Además, se solicita un servicio de bar, el cual debe expender tanto bebidas alcohólicas como no alcohólicas, a fin de poder atender a todos los comensales.

Para la elaboración de la propuesta, se considerando la información recolectada a partir del análisis diagnóstico y la encuesta aplicada a los huéspedes del hotel Maesjhu y se procedió a elaborar la matriz CAME, en la cual se establecieron nueve objetivos estratégicos respecto a la implementación del servicio de restaurante, definiéndose para cada uno de ellos, estrategias, acciones, responsables, indicadores y un presupuesto, que permita alcanzar el objetivo general de la propuesta.

6.2. Recomendaciones

Es importante que el Hotel Maesjhu implemente el servicio de restaurante, ya que la oferta exclusiva de desayuno no satisface las necesidades de sus huéspedes, quienes permanente insisten en este requerimiento, solicitando un menú más variado del que puedan disfrutar.

Es relevante que al implementarse el servicio de restaurante se contrate a personal de cocina con experiencia en hoteles, ya que esta área va a funcionar como parte de la organización y en caso de que no satisfaga las expectativas

de los huéspedes sus comentarios negativos afectarán a todo el establecimiento. Por tanto, los alimentos deben prepararse con calidad y agilidad.

El Hotel Maesjhu debe atender con la mayor agilidad posible las recomendaciones sus huéspedes expresadas a través de los diferentes portales web de reserva, a fin de mostrar su interés permanente por satisfacer sus necesidades y brindarles una mejor experiencia.

A pesar de que el hotel cuenta con instalaciones nuevas y amplias, estas no resultan del todo cómodas para algunos de sus visitantes, como mujeres embarazadas, personas con niños en brazos, ancianos y discapacitados, a quienes se les dificulta trasladarse por el hotel, al no contar con ascensor o rampas, razón por la que el Maesjhu debe adecuar en medida de lo posible su infraestructura u organización para facilitar el desplazamiento de estas personas.

7. REFERENCIAS

- Alcaldía Ilustre Concejo Municipal de Esmeraldas. (2008, Noviembre 11). *ORDENANZA DE GESTION AMBIENTAL Y CONTROL DE LA CONTAMINACION PARA ESMERALDAS*. Retrieved from https://www.esmeraldas.gob.ec/lotaip/2013/Ordenanza_de_Gestion_Ambienta.pdf
- Alcaldía de Esmeraldas. (2018). *Permisos Ambientales y seguimiento a Planes de Manejo Ambientales de los regularizados*. Obtenido de <https://www.esmeraldas.gob.ec/direcciones/ambiente/permisos-ambientales.html>
- Banco Mundial. (2019, Julio). *DB 2019 Puntuación en la facilidad para hacer negocio*. Retrieved from *Midiendo regulaciones para hacer negocios*: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- BCE. (2019). *Análisis coyuntural macroeconómico*. Quito: BCE.
- BCE. (Julio de 2019). *Tasas de interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Booking Ecuador. (2019). *Alojamientos Atacames Ecuador*. Retrieved from https://www.booking.com/searchresults.es.html?city=-924479&aid=318615;label=New_Spanish_ES_EC_26746206505-bT2sBRUnFlfBej4X6poGEgS100755044905:pl:ta:p1:p2:ac:ap1t1:neg:fi2653711574:tiaud-285284111686:dsa-302866489863:lp9069516:li:dec:dm;ws=&gclid=CjwKCAiA2
- Cámara de Turismo de Atacames. (2019, Septiembre 29). *Estadísticas*. Retrieved from <https://www.captur-atacames.com/>
- Castro, A. G. (2015). *Gerencia Hotelera en la Isla de Margarita Ante la Economía Digital*. Madrid: EAE.
- Federación Hotelera del Ecuador . (2012). *Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento*.

- Retrieved from AHOTEC:
<https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf>
- Ferrer, M., & Teresa, G. (2004). Indicadores para el control de la gestión de procesos básicos en hoteles. *Actualidad Contable FACES*, 50-61.
- Figuerola, M., Sánchez, M., & Herranz, J. L. (2018). *Estudio Anual 2016-2017: Los sectores de la Hostelería*. Retrieved from Federación Española de Hostelería: <http://www.restaurantesaragoza.org/wp-content/uploads/2017/12/sectoreshosteleria2016.pdf>
- Filippa, M. (2017, Febrero 1). *Cual fue el primer hotel del mundo*. Retrieved from Massimo Filippa Empresario: <http://massimofilippa.blogspot.com/2017/02/sabes-cual-fue-el-primer-hotel-del-mundo.html>
- Fischer, R. (2000). *Manual de servicio para hoteles y restaurantes*. Santiago de Chile: Universidad de las Américas.
- Gallego, J. F. (2012). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid, España: Paraninfo.
- Hootsuite. (2019). *Digital 2019 Ecuador*. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2019-ecuador>
- Hosteleria Ecuador. (25 de Octubre de 2019). *Proveedores*. Obtenido de <https://hosteleriaecuador.com/>
- Hotel Maesjhu. (2019, 09 22). *Hotel Maesjhu*. Retrieved from <https://maesjhu.com/>
- INEC. (2019). *Encuesta de Empleo y Desempleo*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012, Junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Retrieved from INEC: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Jimeno, J. (2016). *Análisis CAME*. PDCA.
- Lara Martínez, J. (2015). *Dirección de Alimentos y Bebidas en Hoteles* (3ra ed.). México DF, México: Limusa Noriega Editores.
- León, E. (2003). *Gerencia de Alimentos y bebidas*.

- Maurath, A. (2018, Septiembre 18). *Plan de mejora de la calidad de los servicios de los locales gastronómicos de Ballenita, Provincia de Santa Elena*. Retrieved from UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11299/1/T-UCSG-PRE-ESP-AETH-527.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (Marzo de 2019). *Incentivos del código orgánico de la producción, comercio, inversiones y ley orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, y estabilidad y equilibrio fiscal*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2019/03/INCENTIVOS-COPCI-Y-LEY-DE-FOMENTO.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento del Sector Turístico*. Quito: MINTUR.
- Ministerio de Turismo. (2018). *Afluencia de turistas a Atacames*. Quito: MINTUR.
- Ministerio de Turismo. (2018). *Oferta hotelera Atacames*. Quito: Dirección de Turismo.
- Ministerio de Turismo. (11 de Enero de 2019). *El turismo ecuatoriano creció un 11% en 2018*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuatoriano-crecio-un-11-en-2018/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Hotelería, restauración, turismo*. Retrieved from OIT: <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/hotels-catering-tourism/lang--es/index.htm>
- PROECUADOR. (11 de Julio de 2019). *Ley para el fomento productivo*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ley-fomento-productivo/>
- Sagúenza, M., Dueñas, R., & Ilzarbe, L. (2019). *Teoría y Práctica de la Calidad* (2da ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Scheel, A. (2018). *Control de Alimentos y Bebidas*. Retrieved from <https://adolfoscheel.com/control-de-alimentos-y-bebidas/>
- Secretaría técnica planifica Ecuador. (5 de Julio de 2019). *Secretaría técnica planifica Ecuador*. Obtenido de Secretaría técnica planifica Ecuador: <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>

- SENPLADES. (2017). *Plan de Desarrollo Toda una Vida. 2017-2021*. Quito: SENPLADES.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Estudios sectoriales. Panorama de las MIPYMES y Grandes empresas en el Ecuador 2013-2017*. Guayaquil: SUPERCÍAS.
- Tripadvisor. (27 de Septiembre de 2019). *Hotel Maesjhu*. Obtenido de https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g1725304-d12615317-Reviews-Hotel_Maesjhu-Atacames_Esmeraldas_Province.html
- Trivago. (12 de Julio de 2018). *Las principales tendencias de tecnología para hoteles en 2018*. Obtenido de <https://businessblog.trivago.com/es/principales-tendencias-tecnologia-hoteles-2018/>
- UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS . (20 de Septiembre de 2019). *UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS* . Obtenido de UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS : <https://www.udla.edu.ec/>
- Vega, D. (12 de Octubre de 2019). Descripción de la organización. (P. Chamba, Entrevistador)
- Vértice. (2015). *Gestión de Hoteles*. Málaga, España: Publicaciones Vértice.

ANEXO

Anexo 1 . Cuestionario Encuesta



Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es conocer los gustos y preferencias del mercado para la implementación del servicio de restaurante en el Hotel Maesjhu ubicado en Atacames.

INSTRUCCIONES: -LEA CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS
-RESPONDA LAS PREGUNTAS CON TODA SINCERIDAD - MARQUE CON UNA X

DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad

- 18-25 años
- 26-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años
- 41-45 años
- 45 años en adelante

Género

- Femenino
- Masculino

Lugar de procedencia

- Ecuador
- Otro país. Cual _____

Estado Civil

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Unión Libre
- Viudo (a)

Nivel de Instrucción

- Primaria

- Secundaria
- Técnica / Tecnológica
- Superior

Actividad a la que se dedica

- Ama de casa
- Estudiante
- Empleado bajo dependencia
- Trabajo Independiente
- Propietario de Empresa
- Emprendedor
- Jubilado

Motivo de viaje

- Vacaciones
- Trabajo
- Visita familiar y/o amigos
- Otro cuál

Cuando viaja con quien viaja

- Solo
- En pareja
- En familia
- En grupo de amigos
- Otro cuál

Con cuantas personas viaja

- De 1 a 2
- De 2 a 4
- De 4 a 6
- De 6 a 8
- Más de 8

CUESTIONARIO

1. ¿Considera es importante el servicio de restaurante en un hotel?
 - Si
 - No

2. ¿Qué factor le parece más importante respecto al restaurante como tal?

	Escoja del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto				
	1	2	3	4	5
Local cómodo y bonito					
Limpieza del local					
Iluminación del local					
Que tenga vista al mar					
Mesas y sillas cómodas					
Buena música					
Televisión por cable					
Excelente atención al cliente					
Atención rápida					
Seguridad del local					
Que tenga parqueadero seguro					
Que ofrezca juegos para niños					
Que disponga de varias opciones de pago (T/C y/o T/D)					

3. ¿Cuál considera el factor principal del menú de un restaurante?

	Escoja del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto				
	1	2	3	4	5
Variedad de comida					
Disponibilidad de toda la carta					
Precios asequibles					
Calidad de comida					
Cantidad de cada porción ofrecida					
Que ofrezca combos de comida					

4. ¿Qué tipo de menú debe ofrecer el restaurante de un hotel?

- Típica del lugar
- Comida internacional
- Tanto platos típicos como internacionales
- Otro cuál

5. ¿En qué horario debería prestar servicio el restaurante de un hotel?

- De 6 am a 6 pm
- De 6 am a 8 pm
- De 8 am a 8 pm
- De 8 am a 10 pm

6. ¿Cuándo visita el hotel, que tipo de servicios utiliza en el restaurante?
 - Servicio de comida
 - Servicio de bar
 - Como lugar de reuniones y/o convenciones
 - Otro cual

7. Al visitar el hotel y su restaurante, de las comidas diarias, ¿Cuál (es) consumiría más?
 - Las 3 comidas (desayuno, almuerzo, cena)
 - Desayuno
 - Almuerzo
 - Cena
 - Snacks comida rápida (media mañana o tarde)
 - Otro cuál

8. Es importante que el restaurante del hotel brinde servicio a la habitación
 - Si
 - No

9. ¿Cuándo está de viaje en la playa, cuánto gasta en promedio al día en los servicios de restaurante por persona?
 - 10-15 dólares
 - 16-20 dólares
 - 21-25 dólares
 - Más de 25 dólares

10. ¿Cuánto gasta en promedio por persona en un día en bebidas alcohólicas y no alcohólicas cuando está de viaje en la playa?
 - 5-10 dólares
 - 10-15 dólares
 - 16-20 dólares
 - Más de 20 dólares

11. ¿Por qué tipo de medios le gustaría conocer cómo funciona y todo lo que ofrece el hotel y su restaurante?
 - Página web
 - Mensaje de texto (SMS)
 - WhatsApp
 - Facebook, Twitter e Instagram
 - Correo electrónico



Anexo 2. Cotizaciones



Nuevo

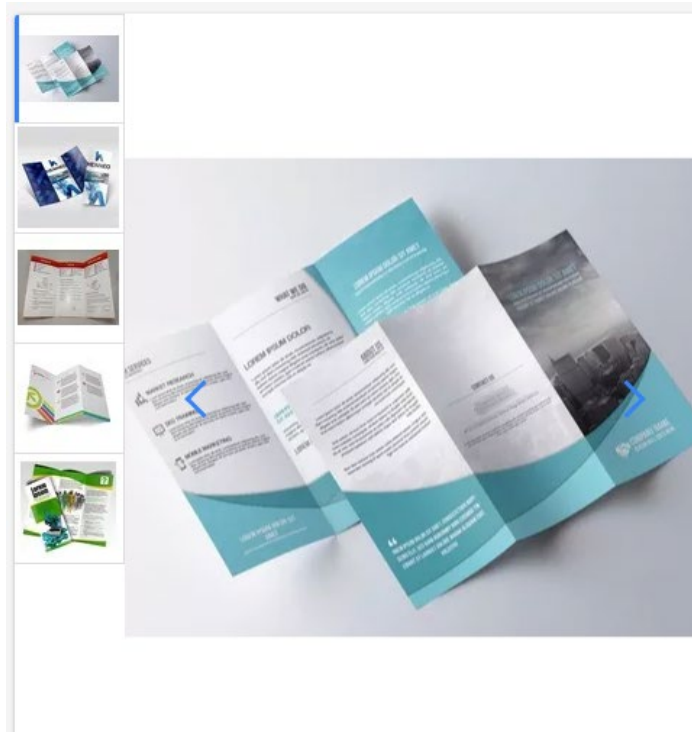
Juegos Infantiles Modernos Para Restaurantes

U\$S 999

-  Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)
-  Entrega a acordar con el vendedor
Quito, Pichincha (Quito)
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad  (9992 disponibles)

Comprar





Nuevo

100 Tripticos Corporativos Full Color A4 Abierto + Diseño



U\$S 59⁹⁹

-  Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)
-  Entrega a acordar con el vendedor
Quito, Pichincha (Quito)
[Ver costos de envío](#)





MADE MUEBLES

PROPIETARIO: MARIANO SAMUEZA

1712414828001 TELF 022025585

FECHA: 13 DE DICIEMBRE DEL 2019




PROFORMA


N	Articulo	Cantidad	Precio unitario	Importe
		8	\$120,00	\$960,00
1	Mesas redondas (100 cm diametro)			
		32	\$75,00	\$2.400,00
2	Silla de plastico con base de metal			
		1	\$50,00	\$50,00
3	barra de madera			
		4	\$60,00	\$240,00
4	barstool			
SUBTOTAL				\$3.650,00
IVA 12				\$438,00
TOTAL				\$4.088,00

boyacá



variedad y calidad que impresionan

Compra por  Whatsapp 099 085 0710 **1800boyacá**

PRESUPUESTO				
FECHA: 13 DICIEMBRE 2019				
SOLICITA: PAOLA CHAMBA				
N	Articulo	Cantidad	Precio unitario	Importe
1	 Vasos Bomb Bajo 6 Piezas	15	\$ 9,99	\$ 149,85
2	 Vasos de Cristal Crazy 6 Piezas Bohemia	4	\$ 34,98	\$ 139,92
3	 Jarra de Vidrio Trento Cerve	6	\$ 22,80	\$ 136,80

4	 <p>Ollas en Set de 10 Piezas Genesis Circulon</p>	2	\$ 299,99	\$ 599,98
5	 <p>Olla Arrocera 16 Tazas Black + Decker</p>	1	\$ 66,80	\$ 66,80
6	 <p>Cuchillos para Carne en Set de 6 Piezas Excellent Houseware</p>	1	\$ 6,24	\$ 6,24
7	 <p>Cuchillo para Carne en Set de 6 Piezas Excellent Houseware</p>	1	\$ 8,80	\$ 8,80
8	ELECTRODOMESTICOS			\$ -
9	 <p>Cocina a Gas con 5 Quemadores de Acero Inoxidable de 70x51cm Dipiu</p>	1	\$ 349,80	\$ 349,80

10	 <p>Licuadora Industrial Oster 600 Watts</p>	2	\$ 124,98	\$ 249,96
11	 <p>Microondas de 0.7m3 Gráfico General Electric</p>	1	\$ 1.180,80	\$ 1.180,80
12	 <p>Batidora Manual 5 Velocidades Oster</p>	2	\$ 34,98	\$ 69,96
13		2	\$ 39,99	\$ 79,98

14	 <p>Horno Tostador Oster</p>	1	\$ 52,49	\$ 52,49
15	 <p>Cafetera 12 tazas negra black + becker</p>	1	\$ 35,80	\$ 35,80
16	 <p>Refrigerador de 23 Pies de 672 litros Profile General Electric</p>	1	\$1.811,48	\$ 1.811,48
LAMPARAS				
18	 <p>Lámpara Colgante Fontana Triple Negra</p>	5	\$ 31,24	\$ 156,20

19	 <p>Lámpara de Pared Satin con 2 Focos G9</p>	2	\$ 38,33	\$ 76,66
20	 <p>Mantel Luce Spring</p>	9	\$ 15,48	\$ 139,32
21	 <p>Servilletas de Papel Ornaments 25x25cm 16 Unidades</p>	60	\$ 3,12	\$ 187,20
22	 <p>Vela aromatica rosa fy17020 Vela aromatica rosa fy17020</p>	6	\$ 3,17	\$ 19,02
SUBTOTAL				\$ 5.517,06
IVA 12 %				\$ 662,05
TOTAL				\$ 6.179,11

CORAL

HIPERMERCADOS

Coral Batán - Cuenca
07 4134600 ext. 21101
ext. 23100

Coral Racar - Cuenca
07 4134600 ext. 20604

Coral Sucre - Cuenca
07 4134600

Coral Sto Domingo - Sto Domingo
07 4134600

Coral 10 Agosto - Quito
07 4134600 ext. 40160

Coral Shyris - Quito
07 4134600

Coral Carlos Julio A - Guayaquil
07 4134600

Coral Daule - Guayas
07 4134600 ext. 40101





PRESUPUESTO

FECHA: 13 DICIEMBRE 2019

SOLICITA: PAOLA CHAMBA

N	Articulo	Cantida	Precio unitario	Importe
1	 <p>Set de tenedor 3pcs 2mm a0193f</p>	60	\$ 2,34	\$ 140,40
2	 <p>Plato melamine cuadrado 10 marfil Plato melamine cuadrado 10 marfil</p>	60	\$ 1,50	\$ 90,00
3	 <p>Plato melamine soperero 7 marfil Plato melamine soperero 7 marfil</p>	60	\$ 0,53	\$ 31,80

4	 <p>Plato melamine plano 10 onzas blanco</p>	60	\$ 2,19	\$ 131,40
5	 <p>Plato sopero cuadrado 75 fw75t Plato sopero cuadrado 75 fw75t</p>	60	\$ 1,80	\$ 108,00
6	 <p>Plato sopero cuadrado 65 fjw65w Plato sopero cuadrado 65 fjw65w</p>	60	\$ 1,73	\$ 103,80
7	 <p>Vaso atol 7622 Vaso atol 7622</p>	35	\$ 0,63	\$ 22,05
8	 <p>Taza cuadrada 220cc fb220t Taza cuadrada 220cc fb220t</p>	60	\$ 1,39	\$ 83,40
9	 <p>Salero pimientero acinox mh264001 2pcs Salero pimientero acinox mh264001 2</p>	8	\$ 0,97	\$ 7,76

9	 <p>Azucarera ctapa de metal 0430 Azucarera ctapa de metal 0430</p>	8	\$ 3,77	\$ 30,16
Electrodomésticos				
10	 <p>Congelador rca 27pc 200lt Congelador rca 27pc 200lt</p>	1	\$ 259,51	\$ 259,51
SONIDO				
	 <p>Microfono inal50100mtw28ts014 Microfono inal50100mtw28ts014 2pc</p>	1	\$ 41,32	\$ 41,32
	 <p>Parlante billboardnegro bb724 Parlante billboardnegro bb724</p>	6	\$ 34,53	\$ 207,18
SUBTOTAL				\$ 1.256,78
IVA 12%				\$ 150,81
TOTAL				\$ 1.407,59

Anexo 3. Diseño referencia carta restaurante



**Hotel
MAESJHU**

MENÙ
Entradas

Croquetas de cangrejo y camarones.....5,00 \$

cangrejo, camarones, curry, paprika, ajo machacado, pequeño de eneldo, pimienta negra, aceite de oliva



Salpicon de mariscos.....4,50 \$

▲
camarón limpio, calamar cortados en aros, pulpo ya cocido y picado en dados, ajo rallados, pimientos picado en juliana, cebolla morada picada en juliana, aji cortados en juliana, cilantro picado muy pequeño



PLATO FUERTE

Arroz marinero // Arroz con mariscos.....7,00 \$

El arroz marinero ecuatoriano se prepara con arroz, camarones, calamares, conchas, mejillones, ajo, cebolla, pimienta, cilantro y condimentos/especias



Cazuela de mariscos típica.....7,00\$

La cazuela de mariscos es un plato típico de la gastronomía ecuatoriana. En esta receta las gotas de limón dan el toque exquisito.



Postres

Ensalada de frutas	3,00\$
Compa de helado	3,50\$
Tres leches	4,00\$



BEBIDAS

Gaseosa pequeña.....	1,00 \$	Jugos naturales.....	2,00 \$
----------------------	---------	----------------------	---------

DESAYUNOS

Desayuno Americano	3,00 \$
--------------------------	---------

Capuccino,
Fruta,
Croissant de jamón/queso y
huevos revueltos.





MENÙ KIDS

Salchipapa	3,00 \$	
Hamburguesa.....	3,50 \$	
Tocino y huevo con papas	3,00\$	
Nuggest de pollo	3,00\$	
Bebidas		
Batidos.....	2,00 \$	
Jugos naturales.....	1,50 \$	
Postres		
Helados simples.....	1,50 \$	
Helado doble	2,00 \$	



Desayuno Continenta	3,00 \$	
Leche/café, Pan Mermelada/mantequilla huevos revueltos		
Desayuno costeño	4,00 \$	
Leche/café Huevo frito/revuelto/torta de camarón Bola de verde queso/chicharrón/mixto ensalada		

