



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MBA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:
GESTIÓN Y FACTORES DETERMINANTES DEL SECTOR
HOTELERO EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

**AUTOR:
GARCÍA GARCÍA MA. FERNANDA**

**TUTOR:
Eco. Lapo María del Carmen**

**Guayaquil, Ecuador
2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Licenciada, María Fernanda García García, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

María del Carmen Lapo

REVISOR(ES)

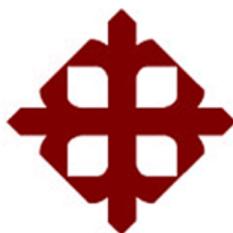
(nombres, apellidos)

(nombres, apellidos)

DIRECTOR DEL PROGRAMA

María del Carmen Lapo

Guayaquil, a los 30 días del mes de Marzo del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **María Fernanda García García**

DECLARO QUE:

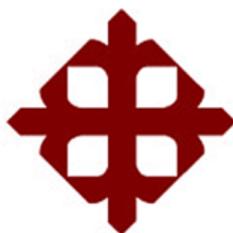
La Tesis **Gestión y Factores Determinantes del crecimiento del sector hotelero en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Marzo del año 2015

EL AUTOR

María Fernanda García García



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **María Fernanda García García**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magister** titulada: Gestión y Factores Determinantes del crecimiento del sector hotelero en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 31 del mes de Octubre del año 2014

EL(LOS) AUTOR(ES):

María Fernanda García García

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haberme brindado salud para lograr mis objetivos. A mis padres por ser pilares fundamentales a lo largo de mi vida, por su perseverancia y motivación constante en ser una persona de bien, y desarrollarme profesionalmente. A mi novio por ser el apoyo y fortaleza en momentos de decline y cansancio, por el valor mostrado para salir adelante y su amor.

Ma. Fernanda García García

DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada a todas las personas que participaron en ella e hicieron posible la culminación, brindándome sus conocimientos y confianza para plasmarlos en ella.

Mi madre quien ha sido el ser que ilumina mi vida con su amor y paciencia ante las decisiones tomadas a lo largo de mi desarrollo académico. A mi padre símbolo de respeto y admiración por su fortaleza y sabiduría sobre las pruebas de la vida que ha superado con amor y perseverancia. A mi novio quien fue mi apoyo incondicional a las adversidades que se presentaron durante el proceso de mi desarrollo profesional.

María Fernanda García García

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO GENERAL	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
CAPÍTULO I	3
MODELOS DE GESTIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS.....	3
1.1 Gestión.....	4
1.2 Gestión Hotelera.	5
1.3 Gestión de atención al cliente.	6
1.4 Demanda Turística.....	9
1.5 Gestión Estratégica.....	10
1.6 Gestión Financiera.	13
1.7 Gestión de reservas.	15
1.8 Gestión de la Marca.	19
1.9 Cadena de Valor.	23
1.10 Cultura Organizacional.....	26
CAPÍTULO II	30
NEGOCIOS HOTELEROS FAMILIARES DEL MUNDO	30
2.1 Hoteles Familiares en América	30
2.2 Hoteles Familiares en Europa.....	33
2.3 Marco Legal	34
CAPÍTULO III	36
NEGOCIOS HOTELEROS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. ...	36
3.1 Antecedentes.....	36
3.1.1 Turismo.....	36
3.1.2 Economía.....	40
3.1.3 Perfil del turista.	43

3.1.4 Lugares Turísticos	45
3.1.5 Hoteles.....	52
3.2 Análisis Situacional de Hoteles Familiares de la Ciudad de Guayaquil... 57	
3.2.1 Hotel Palace	57
3.2.2 Hotel Continental.	59
3.2.3 Apart Hotel Kennedy.....	62
CAPÍTULO IV	64
MARCO METODOLÓGICO	64
4.1 Planteamiento del Problema.	64
4.2 Hipótesis.	65
4.2.1 Objetivo General	66
4.3 Tipos de Investigación	66
4.4 Método.	66
4.4.1 Fuentes primarias	67
4.4.2 Fuentes secundarias.....	67
4.5 Población	68
4.5.1 Gestión	68
4.5.2 Usuarios.....	68
4.6 Muestra	69
4.6.1 Encuesta.....	70
4.6.2 Entrevista.....	70
4.7 Resultados de la encuesta.....	73
4.8 Conclusiones de la Metodología.	83
CAPÍTULO V	85
PROPUESTA DE GESTIÓN MODERNA DE LAS EMPRESAS HOTELERAS FAMILIARES QUE INCIDAN FAVORABLEMENTE EN SU CRECIMIENTO... 85	
5.1 Misión.....	85

5.2	Visión	86
5.3	Valores y principios	86
5.4	Políticas.....	87
5.5	Objetivos de la Propuesta.....	87
5.5.1	Objetivo General	87
5.5.2	Objetivos Específicos.....	88
5.5.3	Estrategias.....	88
5.6	Organigrama Funcional.....	89
5.7	Funciones	90
5.8	Planes de Acción.....	93
5.8.1	Identificar las áreas críticas del Dpto. Administrativo relacionadas con el cliente.....	93
5.8.2	Procesos administrativos para la toma de decisiones y control financiero.....	94
CAPITULO VI.....		98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		98
6.1	Conclusiones.....	98
6.2	Recomendaciones	98
REFERENCIAS.....		99
APÉNDICES.....		103
Apéndice A.....		103
Apéndice B.....		104
Apéndice C		105
Apéndice D		106
Apéndice E.....		109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ingreso de Extranjeros al Ecuador	39
Tabla 2. <i>Ingreso de Extranjeros a las ciudades principales</i>	40
Tabla 3. <i>Estadísticas de Ocupación Gquil 2009- 2013</i>	53
Tabla 4. <i>Habitaciones Vendidas Guayaquil 2009-2013</i>	54
Tabla 5. <i>Listado de establecimientos de alojamiento en Guayaquil clasificados por categoría</i>	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cinco Fuerzas que moldean la competencia	13
Figura 2. <i>Perspectiva Global del Valor de Marca</i>	23
Figura 3. Cadena de Valor de Porter	24
Figura 4. <i>Cadena de Valor en Hotelería</i>	25
Figura 5. <i>Llegada de extranjeros al Ecuador</i>	37
Figura 6. Entrada de extranjeros al Ecuador 2012-2013	38
Figura 7. <i>Cantones con mayor aportación a Actividades Económicas</i>	41
Figura 8. <i>Perfil del turista</i>	44
Figura 9. Fotografías del Malecón 2000	47
Figura 10. Fotografías del Malecón del Salado	48
Figura 11. Fotografías de la Catedral Metropolitana de Guayaquil.....	49
Figura 12. Fotografía del Parque Histórico de Guayaquil	50
Figura 13. Fotografía del Parque Histórico de Guayaquil	51
Figura 14. Fotografía del Parque Histórico de Guayaquil	52
Figura 15. <i>Frecuencia que viajan a la ciudad de Guayaquil</i>	74
Figura 16. <i>Motivos de viaje a la ciudad de Guayaquil</i>	75
Figura 17. <i>Características del hotel para su próxima estadía</i>	76
Figura 18. Canales de reservación.....	77
Figura 19. Información y comentarios como referencia para escoger el hotel	78
Figura 20. Instalaciones seguras que cumplan con normas de seguridad	79
Figura 21. <i>Personal competente y profesional</i>	80
Figura 22. El personal debe conocer las necesidades del cliente.....	81
Figura 23. El cliente es lo más importante	82
Figura 24. Resolución de problemas del cliente.....	83

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo diseñar y aplicar un modelo teórico de gestión para la formación permanente de las empresas hoteleras administradas por empresas familiares en la ciudad de Guayaquil, en la necesidad de potenciar su desarrollo y crecimiento dentro del sector turístico.

Analiza los diferentes factores que determinan la continuidad y aceptación en el mercado del sector hotelero, indicadores entre la relación calidad e imagen corporativa a través de las marcas, antecedentes y crecimiento de las diferentes cadenas hoteleras exitosas alrededor del mundo que en sus inicios empezaron como empresas familiares.

Los principales resultados posibilitaron establecer la imagen que tienen los huéspedes, basados en la obtención del servicio brindado y su relación de las instalaciones del hotel, determinando un sistema de acciones dirigido al perfeccionamiento del servicio.

Palabras Claves

Imagen Corporativa, Dimensiones de Calidad, Comunicación Organizacional.

Abstract

This research aims to design and implement a theoretical model of management for the ongoing training of hotel companies run by family businesses in the city of Guayaquil, the need to promote development and growth in the tourism sector.

It analyzes the various factors that determine the continuity and market acceptance of the hospitality industry, the relationship between quality indicators and corporate image through brands, history and growth of different successful hotel chains around the world which initially began as companies family.

The main results enabled set the image you have guests, based on obtaining the service provided and its relation to the facilities, determining a set of actions aimed at improving the service.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene el propósito de dar a conocer las interrogantes que generan el alto índice de crecimiento del sector hotelero en la ciudad de Guayaquil administrados por empresas del núcleo familiar. Se presentarán los diferentes modelos de gestión que los hoteles de cadenas internacionales conocidas utilizan a nivel mundial, así como los cambios que el sector hotelero ha tenido en los últimos años en el área financiera de la administración.

Los recursos utilizados para evaluar el crecimiento del sector hotelero, será principalmente a través de información estadística proporcionada por el Ministerio de Turismo, el cual determina el porcentaje del índice del crecimiento del sector hotelero en los últimos 10 años, además se realizan entrevistas al personal del departamento de contraloría para determinar la gestión que se está realizando y los procedimientos que estos emplean para la obtención de una buena administración.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar y aplicar un modelo de gestión para las empresas familiares hoteleras de la ciudad de Guayaquil para potenciar su desarrollo en el sector turístico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Describir las diversas formas de gestión de empresas hoteleras familiares existentes en el mundo.

- 2.- Analizar las empresas hoteleras familiares de la ciudad de Guayaquil y su participación del mercado hotelero.

- 3.- Identificar los factores que inciden en el negocio hotelero familiar a través de encuestas y entrevistas.

- 4.- Elaborar una propuesta de gestión moderna de las empresas hoteleras familiares que incidan favorablemente en su crecimiento.

CAPÍTULO I

MODELOS DE GESTIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS.

Las empresas del sector hotelero han sufrido cambios y transformaciones en los últimos años en sus administraciones, mediante la implementación de modelos de gestión. Estos cambios se adquieren debido a las exigencias y evoluciones del mercado, ante el desarrollo tecnológico, la búsqueda incesante de la calidad y productividad.

Hasta hace algunos años, la hotelería era conocida como la industria sin chimenea, aquella que cubría la necesidad de dar posada a huéspedes de carreteras o viajeros en busca de descanso y placeres. Sin embargo, el incesante crecimiento del sector dadas las peculiaridades de los servicios y segmentación del mercado, donde en alto grado se ponen de manifiesto elementos intangibles, que permiten generar cambios en la administración en la actualidad, estableciendo modelos que influyen en la imagen corporativa de los hoteles.

El primer capítulo se posiciona como las características de cada uno de los modelos que las organizaciones han adaptado en los últimos años en sus administraciones, modelos exitosos que han permitido superar las necesidades y exigencias del mercado.

1.1 Gestión.

Para establecer el termino de gestión, se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, por un sistema que establece las políticas y objetivos (Atehortua, 2005). La palabra gestión surge al observar dos empresas en idénticas condiciones pero dirigidas de forma muy distinta, siendo el rendimiento de los hombres y la productividad de los instrumentos de producción quienes generan la gestión. (Lazarsfeld, 1973). Sin embargo otro autor define a la gestión como los aspectos relacionados con la calidad en la cual involucra la planificación, diseño y desarrollo de productos y servicios en el marco de la organización, así como la adecuada implantación y control y su certificación. (Cuatrecasas, 2010).

Las definiciones antes mencionadas por los diferentes autores nos permiten interpretar a la gestión como el desarrollo de actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores o activos que intervienen en el éxito de una organización, así, se puede ver la gestión como una función integradora de todas las fuerzas que conforman una organización, haciendo énfasis en la dirección y el liderazgo.

1.2 Gestión Hotelera.

La gestión por el desarrollo turístico de los países, impulsados por los gobiernos de turno en la búsqueda constante del equilibrio del sector productivo y el desarrollo local, sin embargo, las decisiones políticas no siempre permiten establecer la multidimensionalidad de los destinos turísticos, la importancia de la participación de la comunidad local en la toma de decisiones y la lealtad a los destinos enfatizando el esfuerzo que deberán hacer las organizaciones públicas y privadas para sostener la actividad y las estrategias a la nuevas demandas.

Sergio González (Asociación de Hoteles de la República de Argentina) destaca a la industria hotelera como una organización inteligente, aquel que posee una ubicación y diseños apropiados, con un equipamiento adecuado y necesario, con recursos humanos seleccionados y capacitados, y cuyos servicios respetan estándares de calidad a un precio justo.

En los últimos años la actividad turística se ha posicionado como uno de los sectores más importantes de la economía global, representando el 5% del PBI Mundial, cifra establecida por la Organización Mundial del Turismo (UNWTO,2010), debido a este impacto económico, el turismo tiene asociados impactos ambientales y sociales. La responsabilidad social, la

conservación del medio ambiente, el eco eficiencia y los sistemas de gestión ambiental, siendo exigencias del crecimiento de la demanda por un público cada vez más consciente ambientalmente, por la necesidad de preservar los recursos naturales y culturales de los destinos turísticos.

Viajar por placer, es un descanso para la mente y el cuerpo, una manera de desintoxicarse de la realidad cotidiana. Y en este sentido la hotelería no puede dejar de acompañar a sus usuarios en el mejor viaje de sus sentidos. Actualmente el usuario se encuentra en el centro de la servucción hotelera, debido a los resultados que la actividad desee alcanzar en el futuro impactan directamente en el comportamiento del cliente. Conocer que piensan, sienten y esperan los huéspedes, a la hora de contratar y usar los servicios hoteleros, es de total importancia para satisfacerlos.

1.3 Gestión de atención al cliente.

Los clientes demandan cada vez más servicios y atención personalizada de los hoteleros para que la oferta sea flexible y adaptada a sus preferencias. Con el objetivo de gestionar y dirigir mejor sus estrategias, los

establecimientos hoteleros se segmentan por la ubicación, por el tipo de cliente y por la oferta. (Editorial Vértice, 2008).

Sin embargo, cada compañía debe elegir el nivel de centricidad necesaria hacia el cliente, dependiendo de la estrategia de atención al cliente que espera implementar. (Galbraith, 2005). Cultivar el desarrollo de unos valores y unas destrezas para lograr el liderazgo en servicio es una de las medidas más importantes que puede tomar una organización en su camino hacia la calidad del servicio. (Berry, 2009).

Por otra parte, con lo anterior se puede mencionar que cualquier servicio prestado se mide de acuerdo a las expectativas del cliente, basadas en experiencias anteriores. Al superar las expectativas del cliente la empresa lograra una experiencia extraordinaria, brindando al cliente resultados memorables.

Los líderes de servicio definen la visión de servicio de su organización, las cuales no la expresan con palabras, sino que dan ejemplos diariamente a través de sus actuaciones. Estos creen en la capacidad innata de la gente para realizarse, y consideran que su papel es fijar una meta de excelencia,

proporcionar las herramientas necesarias para el éxito y promover una conducta de liderazgo en toda la organización. El servicio más fundamental es servir a quien sirve. (Berry, 2009).

Uno de los mayores problemas que existen en el área del servicio es la negativa de los directivos a ver el servicio como una estrategia de marketing. Demasiados lo ven como parte del servicio postventa; algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se realizarán en el futuro. Por otro lado, si el cliente es habitual, agradece que el alojamiento se anticipe a sus gustos y preferencias, configurando una oferta de servicios adaptada a sus gustos habituales (habitación favorita, dieta, actividades, etc.).

Las herramientas CRM (analizada en el manual de fidelización de clientes) permiten llevar un registro del histórico de contactos y servicios prestados al cliente. Cuando se contacta un cliente habitual, por cualquier canal, se puede consultar toda la información de sus estancias y demandas con nuestro alojamiento, pudiendo establecer un perfil de preferencias que nos permite anticiparnos a sus preferencias en nuestra oferta. Igualmente nos permite gestionar otros datos del cliente como su fecha de nacimiento y enviarle felicitaciones u ofertas específicas para su interés.

1.4 Demanda Turística.

La Organización Mundial del Turismo UNWTO (1995) establece el concepto de viajero como cualquier persona que viaje entre dos o más países, o entre dos o más localidades de su país de residencia habitual y el de visitante como todos los tipos de viajeros relacionados con el turismo. La demanda turística se encuentra conformada por turistas, viajeros y visitantes, establecido a través de un grupo heterogéneo de personas con diferentes características socio demográfico, motivaciones y experiencias. Para lo cual existen varias clasificaciones de la demanda turística las cuales permiten formular estrategias turísticas.

La Organización Mundial del Turismo UNWTO indica el continuo crecimiento de la demanda turística en el mundo. En los primeros meses de 2012, el crecimiento fue positivo en todas las regiones, a excepción de Oriente Medio (-1%), donde se observaron no obstante señales prometedoras de recuperación en algunos países, como Egipto (+32% en el primer trimestre). El Sureste Asiático y el Asia Meridional (ambas con un crecimiento de +10%) fueron las subregiones que lideraron el crecimiento. África fue la región que creció más deprisa, con un incremento de más del 7% en las llegadas de turistas internacionales gracias al constante aumento en el África Subsahariana (+7%) y a la clara recuperación del Norte de África (+8%), con países como Túnez (+53% en el primer trimestre), que inició su

reactivación. La región de Asia y el Pacífico registró un aumento del 7% del número de llegadas de turistas, liderada por el Asia Meridional y el Sureste Asiático (+10% en ambos casos). El Noreste Asiático (+6%) registró también un mayor crecimiento, con un incremento de las llegadas a Japón de casi el 10% en el primer trimestre. También las Américas registraron un crecimiento importante (+6%), impulsado por la fuerte demanda sostenida en América del Sur (+8%) y América Central (+7%).

En todo el mundo, las llegadas de turistas internacionales superaron los 131 millones en los dos primeros meses de 2012, frente a los 124 millones del mismo periodo de 2011. Según la previsión preparada por la OMT a principios de año, se espera que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre un 3% y un 4% en 2012. Para el año en su conjunto, se prevé que las llegadas de turistas internacionales alcancen por primera vez los mil millones.

1.5 Gestión Estratégica

Según el Sr. Oscar Gutiérrez Licenciado en Economía de la Facultad de Economía, Universidad de Oriente, CUBA. El cliente se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y

del servicio en lugar de ser únicamente el objetivo de las campañas publicitarias de empresas productivas y de servicios. En las empresas hoteleras por ejemplo, se elaboran planes de amplio alcance para satisfacer las necesidades del cliente. La misión ya no consiste en ser mejores que la competencia. La misión ahora es la Excelencia.

Según Campo (2011, p.20), se realiza una gestión estratégica estableciendo los siguientes puntos en el sector hotelero.

- Oferta que se realiza que debe ser tomada en consideración desde el momento en que se decide la puesta en marcha de dicho negocio, dado que va a influir de forma sensible en las características de construcción y reparto de superficies de la misma.
- Estándar de Servicio que lleve aparejados los niveles de inversión y la política de gastos fijos que deberá soportar el negocio.
- Estándar de calidad que afectará de forma más sensible a la política de gastos variables.
- Política de personal definiendo los perfiles humanos, culturales y profesionales de los integrantes de la plantilla, el número de empleados y sus niveles salariales, organización del trabajo,

Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados, para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes.

Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. A pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo (el clima y el ciclo empresarial) la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y a largo plazo. (Porter, 2008). Ver Figura 1

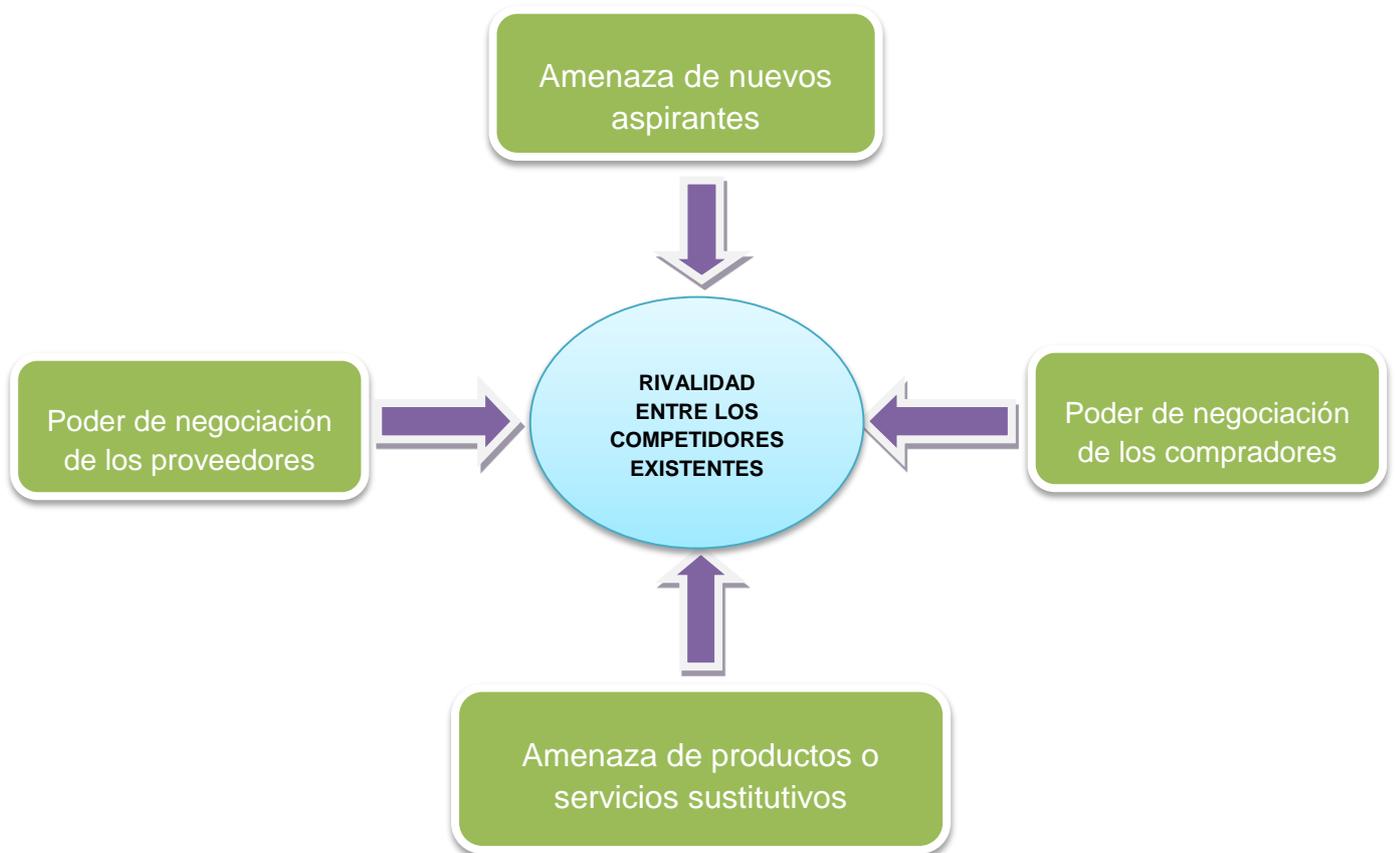


Figura 1. *Cinco Fuerzas que moldean la competencia*

Michael Porter

1.6 Gestión Financiera.

El sector hotelero constituye un sector fundamental en la economía de la mayoría de los países. Las previsiones de la Organización Mundial del Turismo a largo plazo, desde el año 2011 hasta el año 2020, cifran el crecimiento medio anual en el 4%, superior a la media del crecimiento económico mundial de los últimos veinte años.

Amat, Campa (2011, p.15), menciona que el sector hotelero en la gestión financiera se encuentra basado por El Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) determinado como una 'presentación uniforme de cuentas. Su primera edición fue publicada en 1926 como USAH por la Asociación Hotelera de Nueva York. Su publicación representó un gran logro por tratarse del primer esfuerzo organizado para establecer un plan sistemático y uniforme en materia de contabilidad para la industria hotelera.

El USALI persigue dos objetivos:

- Sencillez: ofrece un modelo contable que puede ser adaptado con facilidad por cualquier hotel con independencia de su tamaño o categoría.
- Comparabilidad: al ser un modelo uniforme y estandarizado, se posibilita la comparación entre distintos hoteles y cadenas hoteleras, aun cuando estén operando con distinto régimen de explotación o estén localizados en diferentes países.

Cabe afirmar que no es un plan contable propiamente dicho, ya que va más allá de un plan de este tipo, puesto que presenta la producción y sus cargas de tal forma que permite obtener los resultados de la explotación por

rama de actividad a través de la imputación de sus costos directos, relegando la imputación de los costos indirectos en la fase final. El sistema permite obtener una rápida información de la gestión del hotel. La determinación de los márgenes y los resultados de explotación son sus elementos más importantes.

El sistema USAH se basa en no imputar los costos indirectos(o gastos generales) a los distintos centros operacionales que generan ingresos y de esta manera cargarlos al resultado del conjunto. (Izquierdo, 2007).

1.7 Gestión de reservas.

La gestión de reservas se puede realizar de forma directa a través de empresas intermediarias. En la gestión de habitaciones, reservas mantendrá un contacto permanente con diferentes tipos de clientes, como agencias de viajes mayoristas y minoristas, empresas, agentes comerciales, particulares, etc. La clave del éxito estará en administrar de la manera más eficiente la disponibilidad de habitaciones, cuidando siempre ocuparlas de la forma más conveniente y rentable para la organización. La gestión de reservas dependerá de una efectiva e instantánea toma de datos y comprobación de la información recibida. (López, 2003).

Según el artículo de la Universidad de Vigo, España indica que se pueden distinguir cuatro tipos diferentes de usuarios:

- **Clientes.** Son aquellos usuarios que acceden al sistema buscando alojamiento en los establecimientos asociados. Utilizarán los servicios proporcionados por el SGR (Sistema de Gestión de Reservas) para realizar búsquedas, visualizar la información de los establecimientos, realizar y modificar sus reservas, etc.
- **Administrador.** Será el encargado de realizar la gestión general del sistema. Entre sus responsabilidades están todas aquellas relacionadas con la asociación de nuevos establecimientos y nuevas cadenas al SGR. Tiene potestad máxima sobre el mismo, es decir, tiene privilegios para modificar la información de cualquier hotel o cadena adherida al sistema, así como el control de todas las reservas que se realizan a través del mismo.
- **Operarios de los establecimientos.** Son los encargados de gestionar toda la información particular de cada establecimiento. El sistema les proporcionará todos los mecanismos necesarios para modificar los datos del establecimiento que gestionan.

- Gestores de cadena. La figura del gestor es similar al del operario, pero su campo de acción es el de las cadenas hoteleras. Se trata de administradores con acceso restringido a un conjunto de establecimientos asociados bajo una cadena.

La funcionalidad ofrecida para la gestión de reservas, permite al gestor visualizar la información asociadas a todas las reservas realizadas en su establecimiento a través del sistema. El gestor tiene diferentes opciones para visualizar esta información:

- El gestor puede proporcionar el identificador de la reserva de la que desea visualizar información. En este caso se le mostrara una tabla con toda la información asociada a dicha reserva (nombre del cliente, fechas de la reserva, datos de pago, etc.).
- Sin necesidad de proporcionar el identificador, el gestor puede visualizar todas las reservas para su establecimiento. Para ampliar la información de cada reserva, el gestor solamente deberá pulsar sobre el identificador de la misma.

Según Navarro (2010, p22), detalla los factores relevantes de la gestión de reservas:

La oferta que gestiona:

- Cantidad de habitaciones, ubicación, capacidad y servicios que disponen.
- Tarifas aplicables y forma de pago para cada tipo de petición.
- Servicios que oferta el hotel a través de sus diferentes departamentos. Otros servicios (como, por ejemplo, tiendas explotadas por terceros).
- Servicios externos al hotel, como farmacias, paradas de autobús, atractivos turísticos cercanos, hospitales, etc.
- Calendario de actividades culturales del entorno.

Diferentes estudios y estadísticas destacan que la reserva de alojamientos rurales a través de internet es cada vez más frecuente y utilizada por los usuarios, por lo que es recomendable que cualquier alojamiento desarrolle su propio sistema de reserva on-line o utilice los servicios existentes que prestan las Webs intermediarias, considerando el coste de su comisión en cada reserva.

Un buen sistema de reserva on-line debe garantizar la posibilidad de que el cliente consulte la disponibilidad en tiempo real, sobre unas fechas y tipologías de habitación disponibles, y pueda recibir, igualmente en tiempo

real, la confirmación de su reserva y disponer de formularios que permitan gestionar modificaciones o cancelaciones de la reserva efectuada.

1.8 Gestión de la Marca.

El mercado español presenta una oferta hotelera muy atomizada, con numerosos hoteles independientes y cadenas pequeñas formadas por dos o tres establecimientos. *Este modelo presenta unos costes muy elevados comparados con las ventajas que supone pertenecer a una gran cadena hotelera*, comenta Ramón Martín, director del departamento de expansión de Hoteles Catalonia.

Siguiendo con esta filosofía, Hoteles Catalonia apuesta por un modelo de gestión centralizado en la integración de su marca, la implementación de sus estándares y la optimización de los recursos. *Esta fórmula de negocio aporta un ahorro en costes muy importante a los establecimientos que quieran comercializarse bajo la marca de Hoteles Catalonia*. El modelo de negocio en el que no se contempla la propiedad del establecimiento, es una de las vías de acción en las que Hoteles Catalonia ha centrado su actual plan de expansión y crecimiento.

Asumir la gestión de hoteles independientes o bien pertenecientes a pequeñas cadenas hoteleras es uno de los objetivos que se han marcado,

con el fin de ampliar su presencia en el mercado nacional e internacional. Este plan de acción, centralizado en los contratos de gestión de establecimientos situados en zonas urbanas y con ubicaciones muy céntricas, pretende mejorar la rentabilidad del negocio disminuyendo costes y unificando servicios.

La satisfacción con el producto es el aspecto más importante de creación de marca. Toda gestión de marca debe seguir un proceso basado en lo tangible y que evolucione hacia lo intangible. Ros (2008).

Coto, Alejandra (2003), de la Universidad de Oviedo en su tesis de Magister menciona como el valor funcional de la marca, en que se basa en los atributos del producto y satisface alguna necesidad de los clientes. Así mismo, la marca tiene tres funciones principales:

- Identifica el origen de los productos y servicios.
- Garantiza una calidad constante al demostrar el compromiso de la empresa con el usuario o consumidor.
- Es una forma de comunicación y un soporte para la promoción y para la publicidad.

Pero además de permitir identificar y distinguir un producto de los demás productos de la competencia, otras utilidades o funciones de la marca son:

- Función distintiva. Permite distinguir o diferenciar un producto o servicio de los demás productos o servicios de la competencia.
- Función de indicación de calidad. Permite hacer notar a los consumidores la calidad de un producto, lo cual a su vez permite que, por ejemplo, si un producto es de buena calidad, un nuevo producto que se lance al mercado y que cuente con la misma marca, tenga una buena acogida.
- Función de indicación del origen empresarial. Permite hacer saber a los consumidores la procedencia del producto, es decir, la empresa o el negocio los produce o comercializa.
- Función publicitaria. Permite realzar la publicidad, así como persuadir su adquisición y familiarizar el producto o servicio en los consumidores.

A nivel de la empresa el valor de la marca se puede reflejar en la consecución de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, la reducción del riesgo o de los costes de búsqueda de información que soportan los consumidores en la compra del producto (valor de marca para

el consumidor), y el incremento de la cotización de las acciones o de los ingresos por licencias de marcas (valor para los agentes financieros).

La figura 2 que se menciona a continuación se establece la perspectiva del valor de la marca y sus factores interrelacionados entre sí.



VALOR DE LA MARCA



Figura 2. *Perspectiva Global del Valor de Marca*

Del Rio

1.9 Cadena de Valor.

El concepto de valor se refiere a la cantidad de clientes que están dispuestos a pagar para que una empresa los provea. Porter (2010). Vidal (2004, p.206) plantea la cadena de Valor Porteriana como la fuente para la

tercerización de procesos, particularmente de aquellos que son llamados procesos o actividades de apoyo. (Ver Figura 3).



La Cadena de Valor, de Michael Porter

Figura 3. *Cadena de Valor de Porter*
Ventaja Competitiva. (2010)

Michael Porter

Obteniendo como base la cadena porteriana, Coto (2003), define a la cadena de valor hotelera aquella que permite entender la administración que ha sufrido cambios en los últimos años en la industria, un ejemplo de ello se expone la figura 4 a continuación:

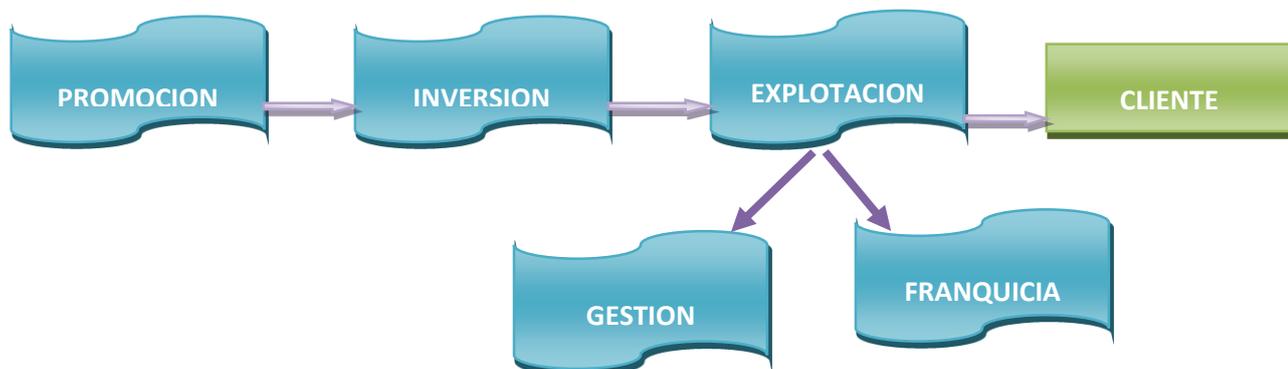


Figura 4. *Cadena de Valor en Hotelería*

Coto

La promoción engloba las actividades de selección del emplazamiento, adquisición del suelo, diseño, construcción y venta del inmueble. Puede darse en un hotel de reformar de manera sustancial o de un edificio que estaba destinado a otros usos.

La inversión está basada fundamentalmente en la propiedad del inmueble. El inversor es aquel que compra el inmueble al promotor, no corriendo así el riesgo de la posesión del suelo ni de la construcción, posteriormente se lo alquila a un explotador. El inversor debe saber tanto gestionar una cartera de activos como gestionar de manera individual el inmueble.

La explotación corresponde con lo que es propiamente el negocio hotelero, es aquel que soporta las pérdidas o ganancias del hotel, y que se responsabiliza de su actividad, incluyendo también el personal. Él es el titular de cada ingreso y de cada gasto repercutido, incluidos los honorarios que se paguen en caso de establecerse un contrato de gestión o franquicia. Sus

funciones se basan en seleccionar el hotel, negociar el contrato de explotación con el propietario y los posibles contratos de gestión existentes, y responsabilizarse de todo lo relacionado con los ingresos y gastos de la actividad hotelera (estrategia, política operativa, mantenimiento no asumido por la propiedad).

La *gestión* consiste en llevar a cabo las tareas del día a día del hotel. Es cada vez más frecuente que el explotador encargue esta tarea a una empresa especializada a la que ofrece unos honorarios a cambio, firmándose un contrato de gestión. Muchas veces la gestión se acompaña con servicios de consultoría y con la central de reservas.

La *franquicia* se basa, en el hecho de que se otorgue a un empresario (franquiciado) el derecho a utilizar la marca, a explotarla. Sin embargo, sigue siendo responsabilidad del franquiciador todo aquello relacionado con el marketing: gestión de la marca, cobertura de segmentos y geográfica, selección y control de las operaciones relacionadas.

1.10 Cultura Organizacional.

Uno de los principales activos del alojamiento y claves para la satisfacción del cliente son los instrumentos que desarrolle el propietario

para alinear a todos los empleados con los objetivos del negocio y fomentar su motivación con la calidad del servicio.

El comportamiento organizacional es la base de la efectividad. La ventaja competitiva a largo plazo proviene de gran variedad de competencias individuales, gerenciales y de equipo aprendidas por los miembros de una organización. Hellriegel, Slocum (2009).

Según Stephen Robbins (2004) el comportamiento organizacional estudia tres determinantes: individuos, grupos y estructuras. Además aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

La comunicación interna en una organización, cumple un rol fundamental en la eficaz consecución de los objetivos. No solo funciona como medio para mantener informados a los empleados y hacer público los logros obtenidos; su principal relevancia radica en la creación de una identidad organizacional, lo que permite que los colaboradores se sientan con la confianza y motivación necesarias para enfrentar los retos. Revista Ekos. (2013).

La dinámica y el desarrollo empresarial de los últimos años han demostrado que existe una correlación directa entre capital intelectual y una mayor competitividad organizacional y satisfacción del cliente. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el empowerment.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

Cuando la organización posee un sistema y cultura abiertos, siendo permisivos y libres, bajo un liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.

Una vez analizado los indicadores de gestión del sector hotelero, que emplean cada uno de los hoteles alrededor del mundo, se determina la diversidad de administraciones que se realizan de acuerdo a diversos factores como las exigencias del mercado, ubicación geográfica, segmentación del mercado y huéspedes.

CAPÍTULO II

NEGOCIOS HOTELEROS FAMILIARES DEL MUNDO

La empresa familiar en el mundo y especialmente en América es una organización que la mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias, siendo un sector importante tanto a nivel económico como social convirtiéndose en motores del tejido empresarial, ocasionando un impacto competitivo a nivel internacional cumpliendo con los más altos estándares de cadena del sector hotelero, sin distinción y diferenciación del servicio ante un marca internacional.

Las empresas familiares realizan esfuerzos día a día para sobrevivir y mantenerse en el mercado, sin embargo los resultados negativos se encuentran ligados a una serie de errores en el plan de negocio, debido a que por lo general no acuden a centros de información y asesoría y muchos de ellos se enfocan por una gestión operativa y no por una visión estratégica empresarial y de conocimiento que les permita adaptarse a los cambios del mercado.

2.1 Hoteles Familiares en América

En la economía de México, las empresas familiares ocupan el setenta y noventa por ciento del total de las organizaciones, considerando un pilar

importante en la economía del país. (García, 2007). El hotel Plaza Mazatlan inicia las operaciones en 1955 por Ulysses Salomon, propietario en la ciudad de Sinaloa, México. Formado por dos pisos con 80 cuartos y servicio de restaurante. La primera sucesión se da en 1960, administrado por su hija y su yerno, aumentando la cantidad de habitaciones a 300 edificándose un tercer piso.

En 1980 se da la segunda y tercera sucesión, con el nieto de Ulysses, asumiendo la presidencia del hotel. Actualmente el hotel cuenta con 418 habitaciones, ha mantenido la estructura organizacional durante 15 años, ha recibido en determinadas ocasiones reconocimiento a nivel internacional, catalogado dentro de los 25 mejores hoteles familiares en México por la atención y servicio de excelencia que han brindado durante toda su trayectoria.¹

La compañía Carlson pertenece al grupo familiar Carlson. Curtis Carlson fundo el grupo en 1938 dedicado a tiendas combustibles y gasolineras a lo largo de Minneapolis al resto del país, siendo emigrante sueco en EEUU, fue el presidente de la empresa hasta 1999. Años más tarde se incorpora al negocio hotelero adquiriendo el primer Hotel Radisson, expandiendo la marca en EEUU y en otros países, ingreso al mercado de hoteles de cinco

¹ www.hotelplayamazatlan.com

estrellas y de lujo al adquirir una marca reconocida en el sector siendo Regent en 1997, sin embargo, la empresa se convirtió en una dinastía tras la continuidad de su familia en la compañía, tras el nombramiento de su nieto como presidente y su hija como vicepresidente. Los hoteles marcaban la diferencia posesionando la marca en las principales ciudades de negocio, en los centros vacacionales y en los aeropuertos expandiéndose a lo largo de Europa en países como Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y Benelux. El negocio posee 7 divisiones: hoteles, cruceros, agencias de viajes entre otros. La empresa opera con 5 marcas principales en tres segmentos del mundo.

- Segmento medio opera con la marca principal Country Inn & Suites, Park Plaza Hotels & Resorts y Park Inn.
- Segmento alto del mercado se encuentra posesionada con la marca Radisson Hotels.
- Segmento de gran lujo, posesionada con la marca Regent.

Carlson estima unas ventas de cerca de 40.000 millones de dólares, y la creación de nuevos hoteles en el Medio Oriente, Asia y el resto de EEUU con la marca de lujo Regent.

2.2 Hoteles Familiares en Europa.

En 1978, en la ciudad de Pamplona un joven empresario Antonio Catalan creo NH Hoteles, convirtiéndose actualmente en una de las cadenas hoteleras más homogénea y diferenciada del mercado español. La trayectoria histórica empieza con una gestión basada en el carácter familiar y los planes de expansión. La dirección era administrada por su fundador, asesorado por jóvenes ejecutivos realizaban la compra de hoteles pequeños, en el caso de no poseer el capital suficiente para la compra, establecían un contrato de arrendamiento a largo plazo con algún hotel en funcionamiento.²

El éxito de NH Hoteles se determina en el diseño de un servicio adaptado a las necesidades del cliente objetivo, cuyo target era direccionado a profesionales que viajan por condiciones de trabajo, esto reflejo en el lema de la empresa NH, cuestión de detalle.

La cadena de hoteles se caracteriza por la estandarización del servicio, NH Hoteles funciona como un todo, con innovación tecnológica la cual se implanta simultáneamente en toda la cadena. En 1988, Antonio Catalán decide buscar un socio que aportase con los recursos financieros para la expansión de la empresa, encuentra a la Corporación Financiera Reunida (COFIR), holding financiero que en un lapso de dos años controla el

² www.nh-hoteles.com

49,5% del capital total de NH, que tuvo lugar a la fusión de COFIR y NH Hoteles, operando en 35 ciudades españolas. En el mismo año el grupo incluye la apertura de la marca dirigida al segmento económico del mercado siendo NH Hoteles Express.

En 1991, el lanzamiento de la línea de hoteles NH Selección Oro, conformada por establecimientos ubicados en edificios arquitectónicos, para la hostelería de elite presentándose como hoteles únicos.

En el 2000, NH anuncia su entrada en el mercado portugués, Lisboa y Sudamérica con la creación de siete hoteles en Argentina y uno en Uruguay.

NH Hoteles se destaca por insistir en la capacidad que ha desarrollado para satisfacer las expectativas del cliente al más alto nivel relacionadas a la formación permanente del personal, el cual los empleados reciben de manera relacionados a cada puesto específico. (www.nh-hoteles.com).

2.3 Marco Legal

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas, por las leyes establecidas por el Ministerio de Turismo Ley 97 del Registro Oficial del 2002, así como las disposiciones especiales sobre la promoción,

desarrollo y regulación del sector turístico; las potestades del estado y las obligaciones y derechos de los usuarios.

Son importantes también las obligaciones que tiene el estado hacia el sector turístico, que es promover internacionalmente al país a través de actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo, entre otras, al igual que promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística.

Sin embargo, el Estado de conformidad con los artículos 13 y 271 de la Constitución Política de la Republica, garantiza la inversión nacional y extranjera en cualquiera de las actividades turísticas, considerando al sector hotelero el cual requiere de mayor inversión para la prestación de servicio de calidad y excelencia.

.

CAPÍTULO III

NEGOCIOS HOTELEROS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Después de haber analizado los modelos de gestión hay que resaltar los factores determinantes en el sector hotelero. En esta unidad se podrá distinguir la importancia del sector hotelero para la economía y crecimiento de la ciudad, se demostrara las características a detalle de cada uno de los factores que se interrelacionan para el desarrollo del mismo. La evolución de los atractivos turísticos de la ciudad, las regulaciones y disposiciones a las que deben sujetarse los establecimientos hoteleros para el funcionamiento dentro del territorio ecuatoriano. Además se examinaran los actores indirectos del sector que permiten complementar un servicio exitoso y profesional, al referirse a la llegada y partida del huésped.

3.1 Antecedentes.

3.1.1 Turismo

El Turismo ha evolucionado positivamente en el Ecuador y en la región Sudamericana en los últimos 5 años. El arribo de turistas extranjeros a Ecuador creció en un 7,42% durante el 2013, al registrar 1'366.269 arribos; superando así el crecimiento mundial que, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, será del 4%. En el 2012 arribaron al país 1'271.901 visitantes.

La Cámara de Turismo del Ecuador (Captur) menciona que durante el mes de Febrero 2014 ingresaron al país un total de 124.584 extranjeros. Analizado con el año anterior existe una variación de visitantes de 16.61% en comparación con Febrero 2013 ingresaron un total de 103.768 visitantes, como lo demuestra la Figura 5.



Figura 5. Llegada de extranjeros al Ecuador

Tomado de Cámara de Turismo del Ecuador (CAPTUR)



Figura 6. *Entrada de extranjeros al Ecuador 2012-2013*

Tomado de Ministerio de Turismo

La Figura 6 realiza el comparativo del total de turistas extranjeros que llegaron al país del año 2012 con el año 2013, obteniendo un incremento de entrada de extranjeros en el año 2013. El mes con mayor crecimiento en el año 2013 fue el mes de marzo obteniendo un incremento considerable en comparación con el año 2012, como lo indica el Ministerio de Turismo.

La Tabla 1 se determinarán los principales mercados de los visitantes al país, proveniente en su mayoría de los países que se demuestra a continuación, en la cual indica la variabilidad entre el año 2012- 2013.

Tabla 1. *Ingreso de Extranjeros al Ecuador*

ENERO -JULIO / 2012 - 2013			
PRINCIPALES MERCADOS	2012	2013	Var% 2013/2012
EMISORES			
Colombia	212.965	209.483	-1,64
Estados Unidos	155.405	157.344	1,25
Perú	77.930	83.703	7,41
Venezuela	20.341	46.134	126,80
España	37.089	36.735	-0,95
Argentina	31.732	31.085	-2,04
Chile	26.350	26.200	-0,57
Canadá	16.356	17.310	5,83
Alemania	16.491	15.684	-4,89
Gran Bretaña	12.835	14.163	10,35

Tomado de Ministerio de Turismo

Tabla 2 determina las principales provincias representativas del país con mayor ingreso de extranjeros del año 2012 comparativo al año 2013, el cual la Provincia del Pichincha ocupa el primer lugar con el mayor número de ingreso de extranjeros al país seguido de la Provincia del Guayas, ciudad Guayaquil puerto principal del país

Tabla 2. *Ingreso de Extranjeros a las ciudades principales*

JEFATURAS	ACUMULADO	
	2012	2013
	Ene-Dic	Ene-Dic
PICHINCHA	540.086	632.933
GUAYAS	316.556	321.508
CARCHI	228.061	210.633
EL ORO	143.982	158.104
LOJA	13.179	11.574
OTRAS JEFATURAS	30.037	31.517
TOTAL	1.271.901	1.366.269

Tomado de Dirección Nacional de Migración

Según cifras de la cámara de turismo del Guayas, el 20% del total de las visitas a la Provincia corresponde a llegadas internacionales, mientras que el 80% restante a turistas nacionales.

3.1.2 Economía

La ciudad de Guayaquil conocida como La Perla del Pacífico, ubicada en el Golfo de Guayaquil, al Sur de la Provincia del Guayas, temperatura promedio de 25 .C, con una altura aproximada de 6 metros sobre el nivel del mar. Superficie de 5.237 km², con 2'291.158 habitantes aproximadamente. ³

³ www.visitaecuador.com

Guayaquil no solo es la capital del comercio nacional, es además el eje económico de la construcción, salud, enseñanza, alojamiento y algunas actividades agrícolas, así lo menciona el Banco Central.

En la Figura 7 se puede apreciar que la ciudad de Guayaquil ocupa el primer lugar de aporte al Valor Agregado Bruto (PIB), sin tomar en cuenta los ingresos tributarios, el 25.5% del comercio se concentra en la ciudad, Quito ocupando el segundo lugar con el 20.24% seguido de Cuenca con el 4.16%. El crecimiento urbanístico de la ciudad también incide en los resultados. La comercialización de comida y el servicio de hospedaje crecieron desde 2007. Guayaquil aporta con el 29.97% del valor agregado, Quito con el 21.96%.

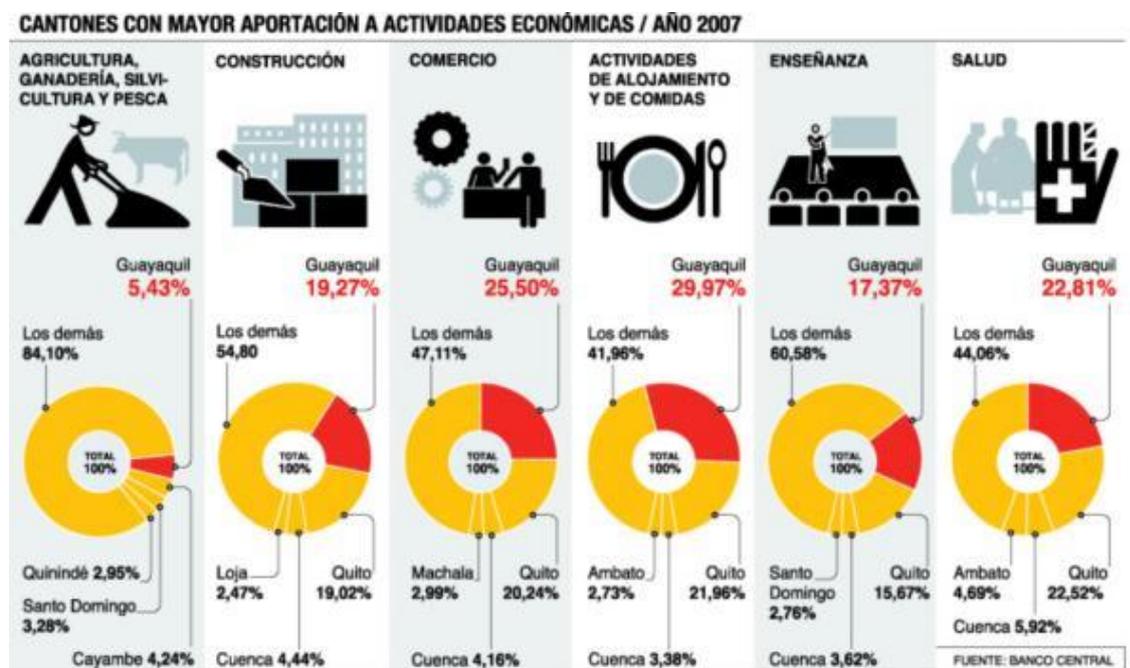


Figura 7. Cantones con mayor aportación a Actividades Económicas

Tomado de Banco Central del Ecuador

El Sr. Walter Spurrier destaca un análisis en el Diario el Universo publicado 11 de agosto del 2013 el comparativo económico con las principales ciudades del país, realiza un énfasis entre la ciudad de Quito y Guayaquil en la cual determina que en el año 2007 Quito constituía el 22.5% de la economía nacional, y Guayaquil el 21.7% de la economía del país. A pesar de que Quito tenga 1.9 millones de habitantes y Guayaquil 2.3 millones. Hacia fines del Siglo XX Guayaquil era considerada la capital financiera del país. Actualmente una de las mayores brechas entre las dos ciudades es el valor agregado financiero que posee la ciudad de Quito siendo el 46.2 %, siendo el doble de lo que posee la ciudad de Guayaquil con 21.2%. La otra brecha es en *otros servicios*, en que Quito con 49.4%, aporta más que el doble que Guayaquil con 28.9%. En manufacturas, Quito posee el 32,3% superando levemente a Guayaquil con 31.4%.

Sin embargo, Guayaquil sigue siendo la capital comercial con 28,3% del total superando a Quito con 21.0%. Este liderazgo se debe a la actividad portuaria que posee la ciudad de Guayaquil, pero esta se perderá si el gobierno persiste en la desconcentración del manejo de carga y trasplanta por decreto a otros cantones la actividad portuaria, siendo el corazón de la economía de la ciudad.

En la mayor parte del resto de factores el valor agregado de Guayaquil supera a la ciudad de Quito en virtud de su mayor población. Sin embargo, el resto de la provincia del Guayas aporta con el 3.9% del valor agregado nacional, más que cualquier otra provincia costeña, con excepción de la provincia de Manabí, con el 5.5% ocupando el tercer puesto a nivel nacional.

A través del tiempo y el ímpetu que poseen sus habitantes, Guayaquil acelera sus pasos al desarrollo económico y turístico, convirtiéndose en una ciudad cosmopolita, porque ella da cabida a habitantes de otras ciudades y provincias, por ser el puerto principal, uno de las ciudades más importantes del país, brindando a sus habitantes mejores oportunidades de vida para superarse. Por ser la capital de la provincia del Guayas, y por su gran desarrollo es la ciudad más importante del país, la más poblada y la que más riqueza genera.

3.1.3 Perfil del turista.

La Cámara de Turismo menciona que el turista que llegó al país durante el año 2011 presentó en general el siguiente perfil, como lo muestra la Gráfica 2.6 que se menciona detalladamente.

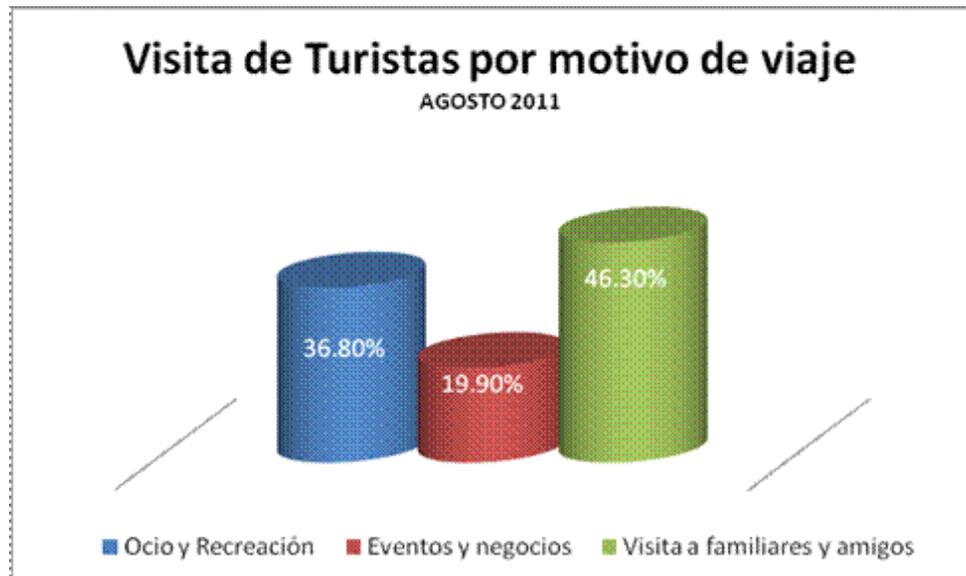


Figura 8. *Perfil del turista*

Tomado de Empresa Publica Metropolitana Quito Turismo

- La mayoría son hombres de 69.33%
- Alrededor del 45% fluctúa entre los 31 a 45 años.
- Llegaron desde el Extranjero 90.23%, Ecuatorianos no residentes 9.77%
- El motivo principal de su visita fue: ocio y recreación : 36.8%; Eventos y negocios :16.9% visita a familiares o amigos :43.3%

3.1.4 Lugares Turísticos

El contraste de una infraestructura colonial con la magnificencia del Malecón 2000 donde convergen detalles arquitectónicos que sutilmente dan realce a los elementos de la naturaleza. Ubicada en la margen derecha del caudaloso río Guayas, siendo uno de sus principales atractivos, su clima es agradable por la influencia de los ríos y mar. Gente hospitalaria, sincera y espontánea hacen de Guayaquil una ciudad donde convergen personas y culturas que matizan con quienes habitan en el Puerto Principal donde se desarrolla a plenitud la industria y el comercio que la han convertido en la Capital Económica del Ecuador.

En la actualidad, la ciudad tiene sectores que en algunos casos se han convertido en íconos urbanísticos de Guayaquil, como son su casco comercial donde destacan la Avenida 9 de octubre y edificios como el Bankers Club (el más alto del país), sus barrios populares y residenciales del norte y el sur de la ciudad, y algunos de sus monumentos como la Columna a los próceres del 9 de octubre y el Hemiciclo de la Rotonda ubicados en el centro.

Guayaquil es una ciudad cosmopolita, una ciudad dinámica, donde el comercio es una de sus principales fuentes de ingresos, junto con el turismo, la agricultura, y otras actividades de gran arraigo en la zona. Su centro

urbano se asemeja mucho a una gran ciudad europea, comercial, repleto de edificios y oficinas, es un corazón financiero para Ecuador, un lugar donde se gestionan el grueso de las exportaciones e importaciones del país.

A continuación se mencionara los principales atractivos turísticos más visitados en la ciudad.

- Malecón 2000.

Este importante parque urbano le devuelve a la ciudad su relación perdida con el Río Guayas y se constituye en el percutor del proceso de regeneración urbana del centro. La Fundación Malecón 2000 menciona Malecón 2000 es el nombre dado al paseo marítimo con vistas al río Guayas en el Ecuador de la ciudad portuaria de Guayaquil. Proyecto de renovación urbana que se centra en el antiguo malecón Simón Bolívar, se encuentra en la costa oeste del río de una longitud aproximada de 2,5 km. (1.5 km.) Los más grandes monumentos históricos de la historia de Guayaquil se pueden ver a lo largo de su longitud, así como museos, jardines, fuentes, centros comerciales, restaurantes, bares, patios de comida, el primer IMAX teatro en América del Sur, en los muelles se pueden encontrar varias embarcaciones que ofrecen durante el día y excursiones nocturnas recorridos por el río Guayas. Es una de las obras más importantes realizadas en Guayaquil y se considera un modelo de regeneración urbana para los estándares

mundiales, después de haber sido declarado espacio público saludable por la Organización Panamericana de la Salud (HOP) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).



Figura 9. *Fotografías del Malecón 2000*

- Malecón del Salado.

El Malecón del Salado junto con el Malecón 2000 forma un gran circuito turístico, a la emblemática avenida 9 de Octubre se conectan formando un corredor que constituye un verdadero atractivo turístico que es visitado diariamente por cientos de turistas nacionales y extranjeros que llegan a la ciudad de Guayaquil. El Malecón del Salado comprende 12 hectáreas, donde se desarrolla un complejo turístico comercial a orillas del brazo de mar conocido como Estero Salado y rodeado de maravillosos jardines tropicales.



Figura 10. *Fotografías del Malecón del Salado*

- Catedral Metropolitana de Guayaquil.

La Catedral Metropolitana de Guayaquil (oficialmente Catedral de San Pedro), se encuentra en el centro de Guayaquil, fue construida entre los 1547, cuenta con hermosas torres estilo semi gótico, fue la iglesia matriz a mediados del siglo XVI.

Originalmente la catedral fue construida de madera, durante 1590 la edificación se encontraba sobre el cerro Santa Ana, junto a la Casa del Cabildo y la Plaza de Armas, luego el templo fue destruido por un pavoroso incendio en 1692.

La actual edificación en concreto se construyó entre 1924 y 1937, actualmente se encuentra en las calles Chimborazo entre la avenida 10 de Agosto y Clemente Ballén.



Figura 11. *Fotografías de la Catedral Metropolitana de Guayaquil*

- Parque Histórico de Guayaquil

El Parque Histórico Guayaquil es un espacio atemporal donde convergen vivencias y tradiciones junto a la tecnología actual. Un equipo humano y profesional conforman las visitas en un viaje a través de la historia entre el siglo XIX y XX, tiempo de tránsito, de la primera modernización, de solidaridad y del renacer de un pueblo luego del gran incendio de 1896. Con un total de 8 hectáreas divididas en tres zonas.

La Zona de Vida Silvestre, es el inicio del parque, donde se podrá apreciar la fauna y flora de la región de la costa, el entorno natural característico que posee desde tiempos prehispánicos, y también la riqueza natural así como la imperiosa necesidad de preservarla.



Figura 12. *Fotografía del Parque Histórico de Guayaquil*

Tomado de Parque Histórico de Guayaquil

La Zona Urbano Arquitectónica, es la segunda parada, la cual se encarga de rescatar, restaurar y reconstruir, no sólo las edificaciones de gran valor histórico y arquitectónico construidas a fines del siglo XIX y comienzos del XX, sino también ha recreado la cotidianidad de Guayaquil de esos días, remontándonos a tiempos ya pasados.



Figura 13. *Fotografía del Parque Histórico de Guayaquil*

Tomado de Parque Histórico de Guayaquil

La Zona de Tradiciones es la contraparte de la anterior, de la vida rural del agro costeño, a la próspera época del boom cacaotero, a la vida del hacendado y del peón, representados de forma acuciosa y con gran realidad; para así, rescatar las raíces y tradiciones folklóricas.



Figura 14. *Fotografía del Parque Histórico de Guayaquil*
Tomado de Parque Histórico de Guayaquil

3.1.5 Hoteles

El Ministerio de Turismo indica que en el Ecuador existen 18.678 establecimientos de alojamientos instalados al año 2011, con una capacidad de 81.174 habitaciones instaladas en hoteles y establecimientos asimilados al año 2011.

En cuanto a infraestructura hotelera, según el catastro de la Provincia del Guayas actualizado al año 2008, esta provincia cuenta con un total de 528 establecimientos de alojamiento, entre cabañas, hostales, residencias, hoteles, moteles y hosterías. Guayaquil cuenta con 1750 habitaciones en infraestructuras de 4 y 5 estrellas (El Telégrafo, 2012).

En tabla 3 menciona el promedio de ocupación en los 5 últimos años en la ciudad de Guayaquil, en el año 2012 se obtuvo un incremento considerable en la ocupación siendo el año con mejor ocupación, sin embargo, en el año 2013 hubo un descenso en el sector de 2,57% en relación al año 2012. A pesar de haber obtenido una decaída en el porcentaje de ocupación, el año 2013 tuvo la mejor tarifa promedio de los últimos años con \$95.09 por habitación.

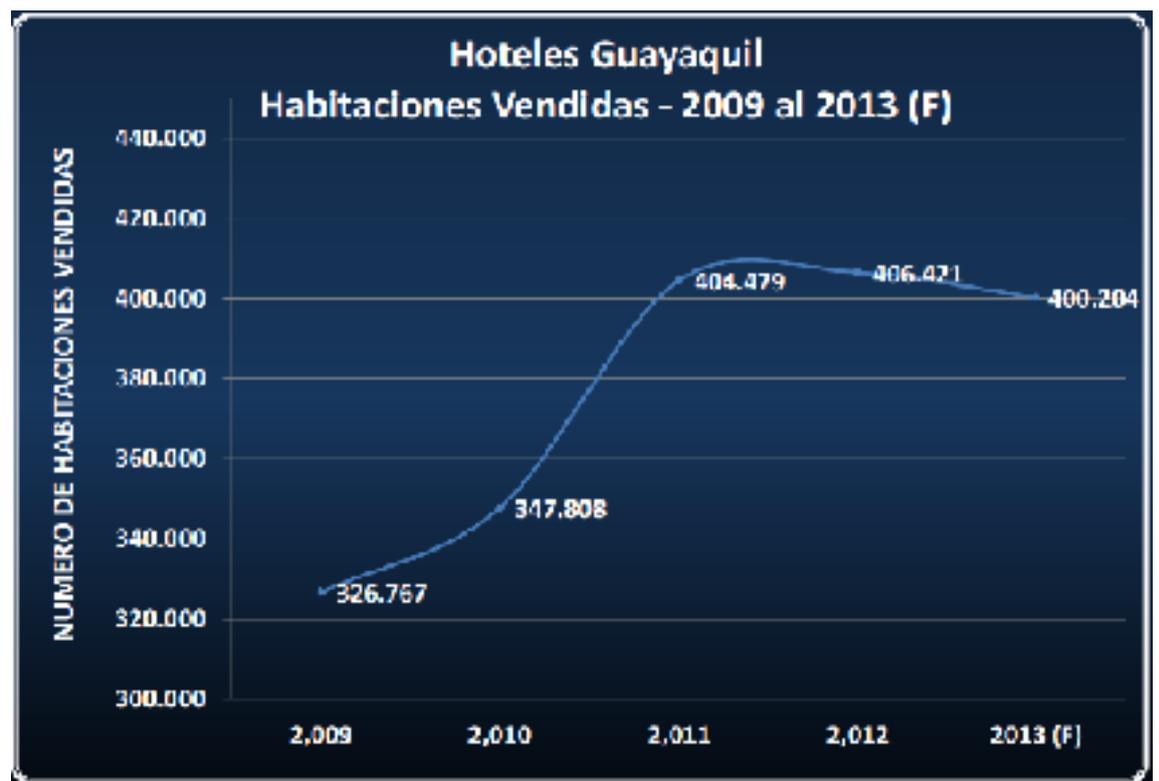
Tabla 3. *Estadísticas de Ocupación Guquil 2009- 2013*

HOTELES GUAYAQUIL					
HOTELES GYE - ESTADISTICAS % OCC - 2009 AL 2013					
HOTELES GYE	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013
Hilton Colon Guayaquil	70.24%	65.36%	76.39%	72.09%	70.08%
Sheraton	74.13%	75.19%	78.67%	76.35%	70.33%
Oro Verde	55.86%	58.67%	64.88%	65.75%	57.34%
Hampton Inn.	64.35%	64.52%	70.94%	71.20%	77.98%
Gran Hotel GYE	62.22%	57.75%	57.20%	53.53%	46.25%
Continental	55.27%	56.66%	66.69%	69.37%	64.88%
Unipark	58.73%	58.94%	68.12%	67.01%	66.26%
Palace			57.06%	57.22%	60.34%
Howard Johnson	77.67%	80.13%	82.21%	80.25%	79.53%
Sonesta			34.46%	70.95%	71.38%
Courtyard	12.41%	13.20%	75.14%	68.87%	69.93%
OCC PROMEDIO	58.97%	64.02%	67.32%	68.17%	65.60%
TARIFA PROMEDIO USD	\$ 85.68	\$ 87.60	\$ 87.09	\$ 89.59	\$ 95.09

Tomado de Cámara de Turismo (Captur)

La Tabla 4 permite visualizar el motivo de la decreciente caída del porcentaje de ocupación en el año 2013, con un aumento de tarifa promedio considerable. En el año 2012 el número de habitaciones vendidas fue de 406.421, sin embargo, para el año 2013 el número de habitaciones vendidas decayó a 400.204, este factor ocasionó la caída del porcentaje de ocupación, sin embargo, con una tarifa promedio alta que permitió estabilizar al mercado hotelero.

Tabla 4. *Habitaciones Vendidas Guayaquil 2009-2013*



Tomado de Cámara de Turismo (Captur)

En la Tabla 5 que se detalla a continuación, determinada el crecimiento del sector hotelero administrados por empresas familiares concentrados en las categorías de primera, segunda y tercera clase, este enfoque se presenta debido al tipo de servicios que brindan que carecen de estándares e innovación para especializar y diferenciar los productos que brindan, sin embargo, se puede observar solo un hotel en categoría de lujo Hotel Continental, que ha permitido internacionalizar sus servicios.

Tabla 5. Listado de establecimientos de alojamiento en Guayaquil
clasificados por categoría

Tipo	Nombre	Categoría	Total Hab.
HOTEL	CONTINENTAL	LUJO	89
HOTEL	COURTYARD BY MARRIOTT	LUJO	144
HOTEL	GRAND HOTEL GUAYAQUIL	LUJO	170
HOTEL	HAMPTON INN BOULEVARD	LUJO	95
HOTEL	HILTON COLON	LUJO	294
HOTEL	ORO VERDE	LUJO	235
HOTEL	RAMADA	LUJO	76
HOTEL	SHERATON	LUJO	141
HOTEL	UNIPARK	LUJO	139
HOTEL	SONESTA & SHOPPING	LUJO	112
HOTEL	HOWARD JOHNSON	LUJO	108
HOTEL	ALEXANDER	PRIMERA	61
HOTEL	AMERICAS LAS	PRIMERA	51
HOTEL	CASTELL	PRIMERA	38
HOTEL	DORAL	PRIMERA	59
HOTEL	GOLD CENTER HOTEL	PRIMERA	36
HOTEL	MARCELIUS	PRIMERA	66
HOTEL	PALACE	PRIMERA	98
HOTEL	RIZZO	PRIMERA	53
HOTEL	SOL DE ORIENTE	PRIMERA	56
HOTEL	SOL DE ORO	PRIMERA	30
HOTEL	SUN BEACH	PRIMERA	49
HOTEL	AVENTURA	SEGUNDA	37
HOTEL	CALIFORNIA	SEGUNDA	52
HOTEL	CAPRI	SEGUNDA	58
HOTEL	CENTENARIO	SEGUNDA	47
HOTEL	DE ALBORADA	SEGUNDA	30
HOTEL	INDIRA	SEGUNDA	71
HOTEL	JARDIN EL	SEGUNDA	45
HOTEL	MALECÓN INN	SEGUNDA	35
HOTEL	MARCELIUS (SUCURSAL)	SEGUNDA	35
HOTEL	NEVADA	SEGUNDA	59
HOTEL	NUEVO ECUADOR	SEGUNDA	42
HOTEL	ORQUIDEA INTERNACIONAL	SEGUNDA	56
HOTEL	PLAZA CENTENARIO	SEGUNDA	55
HOTEL	LA TORRE	SEGUNDA	46
HOTEL	VERSAILLES INTERNACIONAL	SEGUNDA	30
HOTEL	ANDES INN	TERCERA	36
HOTEL	BRASIL	TERCERA	47
HOTEL	HOTEL - CAFETERIA 9 DE OCT	TERCERA	212
HOTEL	HOTEL VELEZ	TERCERA	132
HOTEL	LUZ DE AMERICA DEL GUAYAS	TERCERA	30
HOTEL	MONTECARLO	TERCERA	30
HOTEL	PERLA DEL PACIFICO	TERCERA	40
HOTEL	PLAZA ST RAFAEL	TERCERA	48
HOTEL	RIO GRANDE	TERCERA	31
HOTEL	SANDER	TERCERA	60
HOTEL	U.S.A	TERCERA	34
HOTEL	VELEZ	TERCERA	132
HOTEL	PRIMAVERA	CUARTA	39

Tomado de Catastro de la provincia del Guayas (actualizado al 2010)

3.2 Análisis Situacional de Hoteles Familiares de la Ciudad de Guayaquil.

3.2.1 Hotel Palace

El Hotel Palace de Guayaquil fue fundado en 1958. Se encuentra localizado en el corazón de Guayaquil, la ciudad más grande y el puerto principal de Ecuador. Considerado uno de los hoteles más antiguos de la ciudad, se ha caracterizado por su servicio personalizado y de muy alta calidad.

Ocupa la totalidad de un edificio de 7 pisos en pleno centro de la ciudad, a sólo 10 minutos del aeropuerto, rodeado por los principales atractivos turísticos, bancos y casas comerciales. El hotel es administrado por la Familia Miraglia de descendencia Italiana, actualmente la gerencia y administración la mantiene el hijo mayor de la familia, Vittorio Miraglia y esposa.

El Hotel Palace cuenta con 98 cómodas y acogedoras habitaciones clasificadas en sencillas, dobles y Suites; todas con camas importadas de dos o tres plazas. Cada habitación está equipada con:

- aire acondicionado central con control individual
- alfombra de pared a pared, televisor a color de pantalla grande
- acceso a Internet

- teléfono de discado directo y mensajería de voz
- cerradura electrónica
- Artículos de tocador
- caja de seguridad
- Mesa de trabajo, con lámpara y silla ejecutiva.
- Minibar y mini nevera.

El hotel ofrece servicios adicionales de lavado y planchado de ropa, parqueo, restaurante (Café Palace) con servicio a la habitación las 24 horas.

El Restaurante Café Palace, ubicado en el lobby ofrece deliciosos platos nacionales e internacionales, preparados con ingredientes frescos, singular sazón y especial esmero, las 24 horas del día. (Anexo Apéndice A).

El hotel cuenta con cuatro salones con una capacidad máxima de 150 personas.

Servicios del hotel

- Servicio a la habitación 24 horas
- Internet.
- Servicio de compras por emergencias 24 horas.
- Parqueo privado

- Refrescamiento de habitación.
- Lavado y Planchado de Ropa.
- Limpieza de zapatos.
- Taxi a la puerta
- Reservación en el restaurante para eventos especiales.
- Información turística.

3.2.2 Hotel Continental.

El Hotel Continental es tradición, comodidad y pasión por el servicio; se encuentra ubicado en el centro de Guayaquil, a 15 minutos del aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo, fundado en octubre de 1974, pertenece a la familia Bruzzone de descendencia italiana, quienes actualmente la gerencia es administrada por los hijos.

El Hotel cuenta con 89 habitaciones, todas ellas con vista al parque seminario, o también llamado el parque de las Iguanas. (Anexo Apéndice B).Cada habitación se encuentra equipada con:

- Cerradura operada con key card
- Aire acondicionado, con regulador de temperatura.
- LCD's

- TV Cable
- Radios despertadores con CD incorporado
- Teléfono
- WI-FI de cortesía
- Caja de seguridad
- Closet amplio
- Cómoda – escritorio
- Mobiliario
- Camas y almohadas ajustadas a los máximos estándares internacionales.
- Baño privado con tina
- Amenities para aseo personal
- Botella de agua personal
- Sábanas y toallas nuevas y limpias
- Extintor de incendios
- Detector de humo

El hotel cuenta con tres restaurantes de tradición y estilo gourmet.

- La Canoa, creado octubre de 1974, ofrece comida típica criolla ecuatoriana.

- El Fortín es un restaurante gourmet. Ha sido Galardonado con el Gran Collar Gastronómico Internacional, gracias a la irresistible creatividad y experiencia de sus chefs.
- El Astillero es un lounge, punto de reunión de amigos, ejecutivos, políticos, empresarios.

Caracterizado por los salones de eventos con mayor tradición en la ciudad siendo: Los Candelabros, capacidad para 450 personas, se subdivide sus áreas con paredes móviles. Salón Santa Ana, capacidad máxima de 50 personas. Adicionalmente el hotel brinda el servicio de catering corporativo en los siguientes salones:

- Centro de Convenciones Simón Bolívar
- Salones de eventos del Mall del Sol
- Parque Histórico
- Palacio de Cristal.
- Plaza Rodolfo Baquerizo
- Cuerpo Consular
- Club de Leones
- En domicilios y empresas.

3.2.3 Apart Hotel Kennedy.

El hotel se encuentra ubicado a tres minutos del Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, en la ciudadela Kennedy Norte, en el nuevo centro económico y financiero de la ciudad, y a pocos minutos del centro de Guayaquil. El hotel posee 15 años de su construcción. Se encuentra administrado por una familia guayaquileña, quienes manejan la parte gerencial del negocio.

El hotel cuenta con habitaciones individuales, dobles y matrimoniales. Equipadas con TV Cable, DVD, discado directo, música ambiental, cerraduras de tarjeta, mini bar, servicio a la habitación, aire acondicionado central y casilleros de seguridad programables. Los apartamentos, adicionalmente cuentan con sala, comedor y cocina con menaje completo. También disponen de servicio de cafetería-restaurant, lavandería, business center y guardianía privada las 24 horas. Las tarifas corporativas son iguales para nacionales y extranjeros, en las que se incluye el desayuno buffet e internet inalámbrico ilimitado en todas las instalaciones. (Anexo Apéndice C).

Equipamiento de las habitaciones

- Discado Directo.
- Aire acondicionado central.

- Kitchen completa
- TV Cable, DVD
- Música Ambiental.
- Detectores de humo.
- Cerradura de tarjeta
- Business Center.
- Casillero de seguridad programable.
- Minibar
- Servicio a la habitación
- Lavandería
- Cafetería - Restaurant.
- Tours en la ciudad y alrededores.

Después de haber analizado cada uno de los factores que determinan el crecimiento o decaída del sector hotelero, se puede concluir que en la ciudad de Guayaquil por ser la potencia económica a nivel nacional, la hotelería está obteniendo exigencias de servicio debido al aumento de tarifas y por ser una ciudad con lugares turísticos reconocidos a nivel internacional que brinda infraestructura, las mismas cumple con las exigencias y necesidades de los turistas.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Luego de analizar el servicio que brindan los hoteles administrados por empresas familiares, el estudio del mercado se elaboró con la finalidad de determinar la viabilidad de establecer un modelo de gestión para el sector hotelero. En este capítulo se expondrán las técnicas y herramientas utilizadas para la recopilación de datos referentes a los objetivos establecidos.

4.1 Planteamiento del Problema.

Para la definición del problema, se analizaron los problemas administrativos que existen en el sector hotelero de la ciudad de Guayaquil. Estos se manifiestan en los grupos focales realizados preliminarmente a los administradores de los hoteles.

- Limitada capacidad financiera y económica que esta posee, por mal manejo de flujos en la administración siendo uno de los factores para que la rentabilidad de la actividad decaiga.

- La administración de los hoteles de empresas familiares posee poco personal y carecen de experiencia en el funcionamiento completo de los servicios a brindar, poseen multiplicidad de las funciones, así como de la sistematización de procesos operativos y administrativos (Lattin, 2008, p.233).
- Existen fusiones de cargos administrativos y operativos debido a la capacidad de la operación.
- La administración manejada por empresas familiares posee una organización informal, en la cual aparece simplemente por la interacción humana en la estructura formal quien requiere una estructura organizativa en términos de autoridad, definición clara de los objetivos, organización de tareas, funciones y responsabilidades. (García, 2007, p.521).

4.2 Hipótesis.

Los modelos de gestión que emplean y desarrollan los hoteles de las empresas familiares manifiestan su operatividad y administración de forma empírica, no cumplen las necesidades que el huésped requiere, solo buscan obtener una utilidad y rentabilidad económica.

4.2.1 Objetivo General

El objetivo general de la investigación es determinar la factibilidad de implementar un modelo de gestión que satisface las necesidades y exigencias de los huéspedes brindando un servicio de calidad llegando a la excelencia.

4.3 Tipos de Investigación

La investigación se realizó mediante el sistema correlacional que permitirá medir el grado de relación de las variables existentes, cuyo objetivo principal es identificar las diferentes oportunidades de servicio y administración para las empresas familiares del sector hotelero y la descripción de los factores de consumo de los huéspedes.

4.4 Método.

El método de la investigación se realizó mediante el enfoque cuantitativo a través de entrevistas canalizadas a los administradores de los establecimientos y encuestas dirigidas a los huéspedes o usuarios.

La investigación será respaldada con la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias.

4.4.1 Fuentes primarias

La herramienta que se eligió para la recolección de información son entrevistas focalizadas, dirigida a situaciones concretas, que se requiere conocer de carácter personal, de tal manera que se pueda obtener datos para determinar el comportamiento de la industria y conocer los factores determinantes que originan el giro del negocio. El papel será el soporte a utilizar. (Anexo Apéndice E). Los establecimientos Hotel Palace, Hotel Continental y Apart Hotel Kennedy a quienes se dialogó con personajes claves pertenecientes al núcleo familiar. Otro método a emplear en la recopilación de información, lo constituyen las encuestas realizadas de forma personalizada a los usuarios (huéspedes), conformados por nacionales y extranjeros, siendo su principal función la medición del comportamiento de los usuarios, actitudes y características del encuestado, con el fin de recolectar información posible para la investigación.

4.4.2 Fuentes secundarias

La recopilación de la información de datos para la investigación, fueron extraídos de los medios que se detalla a continuación:

- CAPTUR (Cámara Provincial de Turismo del Guayas)
- Ministerio de Turismo

- Propietarios y Administradores de hoteles de empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.

4.5 Población

La población que se consideró para realizar la investigación se ha dividido en dos estratos:

4.5.1 Gestión

En la gestión se establecerán todos los hoteles que se encuentran en la ciudad de Guayaquil conformadas por las categorías y el número de habitaciones de cada uno posee.

4.5.2 Usuarios

Para determinar la población de los usuarios se determinó la cifra de arribos a la provincia del Guayas como referencia para la muestra registrada por el Ministerio de Turismo a Diciembre 2013 de 321.508 turistas conformados entre nacionales y extranjeros. Sin embargo, el 30 % de los arribos corresponde a turistas extranjeros y el 70% a turistas nacionales.

4.6 Muestra

Para determinar la muestra de la población se determinó con la varianza máxima $p=q=0.5$ y un nivel de confianza del 95.5%.

TAMAÑO DE LA MUESTRA	FÓRMULA ESTADÍSTICA
384	$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 (N-1)) + K^2 * p * q}$

$N = 321.508$ turistas

$p, q = 0.5$

$k = 95,5 \%$ coeficiente de confianza – constante 1.96

$e = 5\%$ error muestral deseado

$n = 384$

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 (N-1)) + K^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 321.508}{(0.05^2 (321508-1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384$$

Como resultado del cálculo de la muestra se obtuvieron un total de 384 encuestas, conformadas por el 30% a turistas extranjeros siendo 115 encuestas y 269 encuestas realizadas a turistas nacionales. La recopilación de datos se realizó a partir del 10 de abril al 25 de abril del presente año, la

investigación se procedió mediante las metodologías antes mencionadas establecidas en cada una de las necesidades de la información, conformadas por 384 encuestas y 3 entrevistas a cada uno de los administradores de tres hoteles de administración familiar. El muestreo de las encuestas se realizó de manera aleatoria determinando el 50 % de las encuestas a los huéspedes de los hoteles del centro de la ciudad y el otro 50% a los huéspedes de los hoteles ubicados en el norte de la ciudad.

4.6.1 Encuesta

La presente encuesta tiene por objetivo identificar los factores que determinen la gestión hotelera administrados por empresas familiares. Tras la realización de la encuesta (anexo) se procede a la tabulación y cruce de información para determinar los factores que determinan los modelos de gestión del sector hotelero. Se elaboró un cuestionario conformado por 10 preguntas de opción múltiple para el presente estudio. (Anexo Apéndice D).

4.6.2 Entrevista

Se realizó entrevistas a personas expertas en la administración de los hoteles de las diferentes áreas.

- Persona Entrevistada: Gerente de Mercadeo y Ventas

Hotel Continental.

Dirección: Chile 512

El administrador manifestó lo siguiente:

Etapa 1. Industria del Turismo

El mercado turístico actualmente en la ciudad de Guayaquil posee un incremento, lo cual beneficia al sector hotelero, sin embargo, la competencia aprovecha este incremento de los turistas que llegan por primera vez al país con nuevas exigencias, gustos y necesidades, esto permite que se especialicen en el servicio para las nuevas oportunidades de nuevos clientes que nos trae el mercado. Se han desarrollado estrategias que han permitido cambiar el grupo objetivo, reestructurando el target al cual el hotel años anteriores era direccionado. Una de las estrategias fue invertir en sistemas consolidados con mayor alcance y capacidad para captar clientes al alrededor del mundo a través de redes y portales virtuales, siendo cada día un hotel con servicio avanzado en la tecnología.

Etapa 2. Administración Hotelera

La administración que se ejecuta en la operación es basada en ventas (% de ocupación, tarifa, Revpar), con un modelo de gestión de sistemas de información consolidada que permita al cliente rapidez en el servicio, con solo entregar su información por primera y única vez, que todo el personal pueda conocer sus gustos y preferencias así como requerimientos que solicite durante su estadía. La administración ejecutiva mantiene planes de desarrollo a corto plazo, estos se modifican de acuerdo a las fluctuaciones del mercado.

Etapa 3. Marco Legal

El sector hotelero siempre se ha encontrado regulado por normas y disposiciones que se deben ejecutar en los diferentes departamentos, actualmente la exigencia y obligatoriedad en el cumplimiento se debe a las altas multas y en algún cierre del negocio que el gobierno de turno ha establecido. Sin embargo las nuevas regulaciones que impone el gobierno no solo a las empresas del sector hotelero sino a nivel nacional siendo la Responsabilidad Social para el medio ambiente y los colaboradores, así como también sistemas de seguridad contra incendio para la infraestructura. Muchas de las disposiciones no se encuentran presupuestadas debido a que son notificadas su ejecución cuando se tramita algún permiso o licencia

anual, el impacto financiero no es relevante son valores que se pueden provisionar en la operación del negocio.

Etapa 4. Usuarios.

Nuestro clientes son turistas nacionales y extranjeros que realizan su reservación a través de portales virtuales, conocidos como GPS, la frecuencia de los huéspedes en el hotel es de una vez al mes como promedio, con una pernoctación de dos días, el promedio de gastos durante su estadía es de \$300 en el hotel, la mayoría de los huéspedes que visitan la ciudad es por negocio.

4.7 Resultados de la encuesta.

1. ¿Con qué frecuencia viaja al Ecuador, específicamente a la ciudad de Guayaquil?



Figura 15. *Frecuencia que viajan a la ciudad de Guayaquil*

Como se puede apreciar en la Figura 15, el 58% de los turistas respondieron que la frecuencia en visitar la ciudad de Guayaquil es una vez al mes, debido a que sus estadías son por motivo de negocio en la ciudad, el 23% de los encuestados indicaron viajar trimestralmente a la ciudad, el 10% de los turistas realizan su pernoctación a la ciudad semestralmente y el 9% lo realizan una vez al año siendo su visita por turismo.

2. ¿Cuáles son sus motivos de viaje a la ciudad de Guayaquil?



Figura 16. *Motivos de viaje a la ciudad de Guayaquil*

En la Figura 16 se puede apreciar que el 64% de los turistas encuestados visitan la ciudad de Guayaquil por motivo de negocios, el 25% la visitan por turismo y el 11% de los turistas lo realizan por otros motivos.

3. ¿Cuáles deberían ser las características que debería tener el hotel para su próxima estadía?

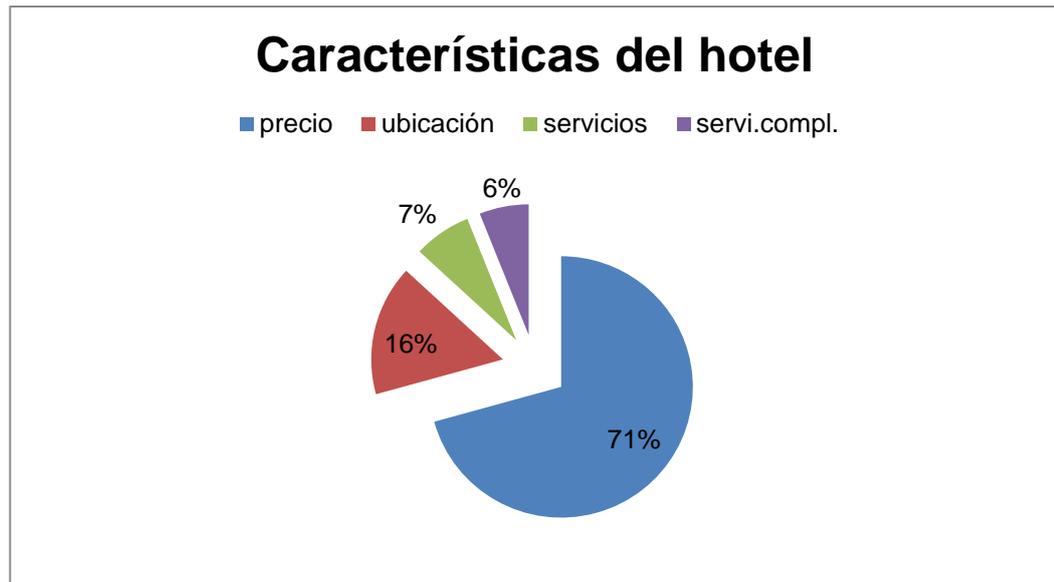


Figura 17. *Características del hotel para su próxima estadía*

Como se puede observar en la figura 17, el 71% de los encuestados escogen el hotel para su próxima estadía por el factor determinante del precio, el 16% de los turistas la decisión del hotel lo hacen por la ubicación donde este se encuentre en la ciudad, el 7% lo hacen por el servicio de calidad que brinda el hotel y el 6% por los servicios complementarios que le brinda el hotel al precio establecido.

4. ¿Qué canales de reservación utiliza al realizar una reservación en el hotel?

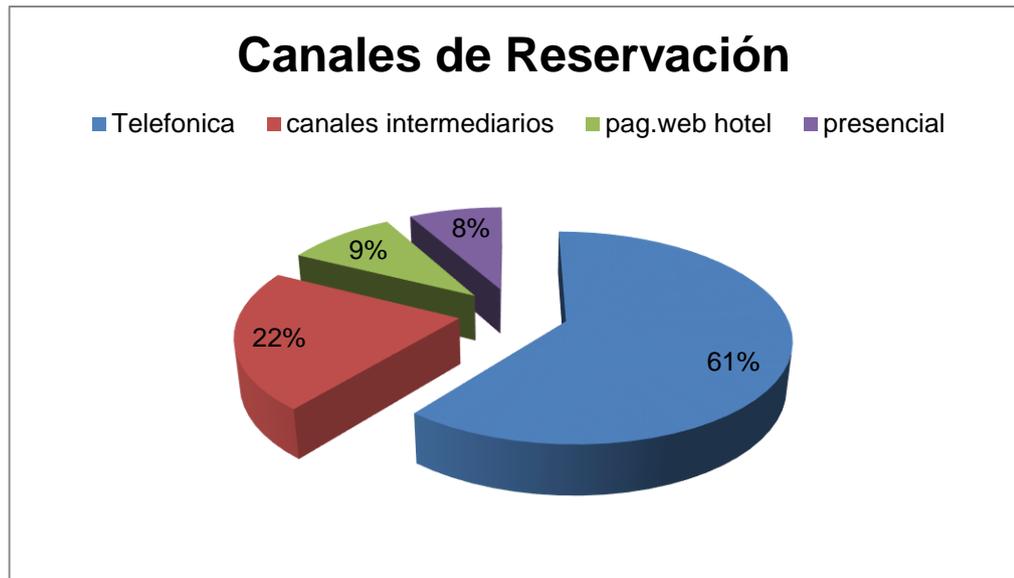


Figura 18. *Canales de reservación*

Como se puede observar en la Figura 18 el 61% de los encuestados realizan las reservas vía telefónica, el 22% de los turistas lo realizan por medio de canales intermediarios como página Web de agencias de viaje u operadores virtuales, el 9% de los encuestados por medio de la página web del hotel y el 8% de manera presencial.

5. ¿Realiza búsqueda de información y comentarios de usuarios sobre el servicio que brinda el hotel al hospedarse?



Figura 19. Información y comentarios como referencia para escoger el hotel

Como se puede observar en la figura 19 el 85% de los encuestados buscan información y comentarios de usuarios sobre el servicio que brinda el hotel al hospedarse como referencia de la experiencia que le brindan y el 15 % no les interesa comentarios ni información.

6. ¿Las instalaciones deben ser seguras y cumplir con normas de seguridad?



Figura 20. Instalaciones seguras que cumplan con normas de seguridad

Como se puede apreciar en la figura 20 el 89% de los encuestados respondieron que las instalaciones deben ser seguras y deben cumplir con las normas de seguridad y el 11% de los turistas indican que no es un factor determinante para ellos.

7. ¿El personal debe ser competente y profesional?



Figura 21. *Personal competente y profesional*

Como se puede observar la figura 21 el 81% de los encuestados establecen que el personal debe ser competente y profesional y el 19% de los turistas no consideran tan importante este factor para su estadía.

8. ¿El personal debe conocer y se debe esforzar por conocer las necesidades de cada cliente?

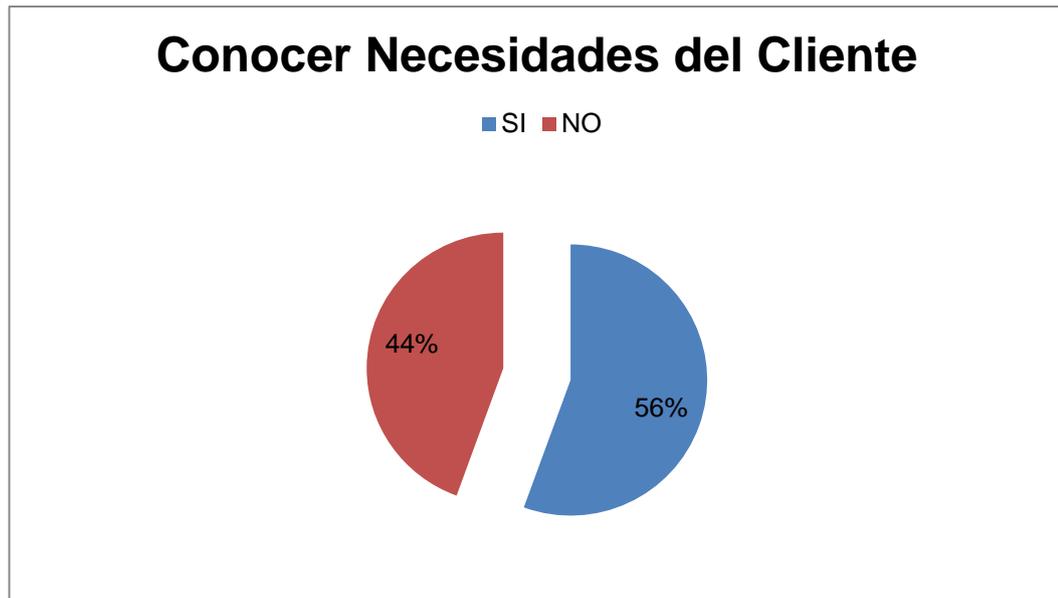


Figura 22. El personal debe conocer las necesidades del cliente

Como se puede observar en la figura 22 el 56% de los encuestados indican que el personal del hotel debe conocer y esforzarse por las necesidades de cada cliente, sin embargo, el 44% de los huéspedes mencionan que no es un factor determinante conocer las necesidades porque es algo que ellos pueden solicitar al momento de requerir durante su estadía.

9. ¿El cliente debe ser lo más importante?



Figura 23. El cliente es lo más importante

Como se puede observar en la figura 23 el 90% de los encuestados determinan que el cliente debe ser lo más importante en todo negocio especialmente en el sector hotelero por ser una actividad de servicio y el 10% de los usuarios no creen que el cliente sea lo más importante en la hotelería.

10. ¿Los empleados se deben preocupar por resolver los problemas del cliente?

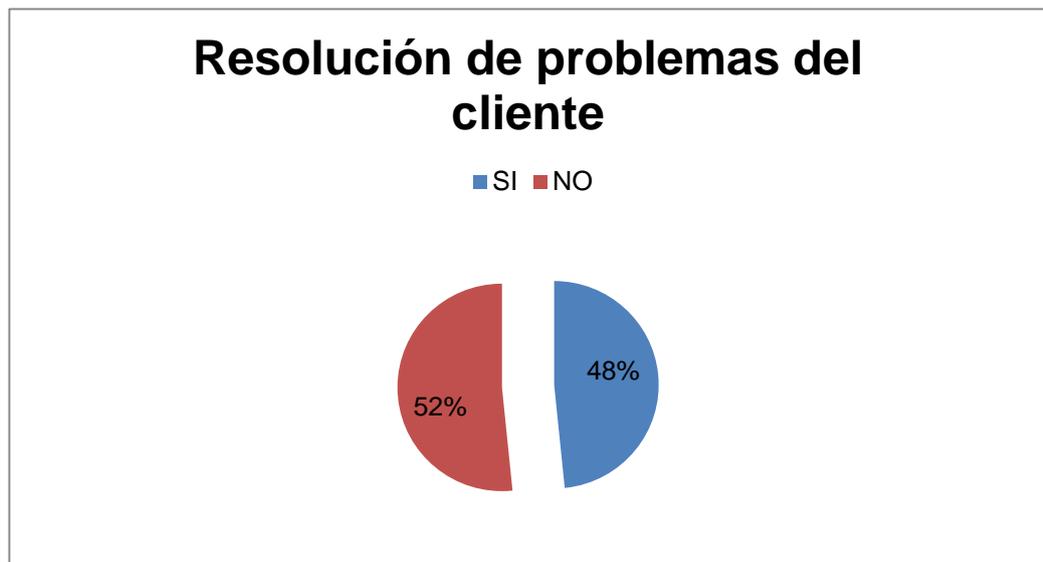


Figura 24. Resolución de problemas del cliente

Como se puede observar en la figura 24 el 48% de los encuestados respondieron que es importante que el personal del hotel se preocupe por resolver los problemas que pertenezcan a la operatividad del negocio, sin embargo, el 52% de los usuarios no creen que sea un factor determinante que le resuelvan los problemas que ellos tengan durante su estadía.

4.8 Conclusiones de la Metodología.

En esta sección se resumen las principales conclusiones que permitirán inferir en la implementación de un nuevo modelo de gestión para

las empresas del sector hotelero administrado por empresas familiares en la ciudad de Guayaquil.

- Los administradores de los hoteles mostraron un gran interés, en satisfacer las exigencias de los huéspedes, con inversión en infraestructura y capital humano capacitado, que es uno de los factores que los huéspedes buscan al momento de escoger al hotel como de su preferencia.
- El análisis de las encuestas y entrevista de los administradores coinciden que la mayor parte de los turistas llegan a la ciudad de Guayaquil por motivo de negocio con una frecuencia de una al mes en la ciudad.
- El país aún no se encuentra con alto nivel tecnológico, al momento de realizar la compra del servicio, la mayor parte de los usuarios realizan sus reservas telefónicamente, sin embargo la captación de un nuevo mercado internacional requerirá a los administradores inversión en sus sistemas tecnológicos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GESTIÓN MODERNA DE LAS EMPRESAS HOTELERAS FAMILIARES QUE INCIDAN FAVORABLEMENTE EN SU CRECIMIENTO.

Después de obtener los resultados de la investigación se empleará un modelo de gestión que cumpla con las exigencias que los huéspedes requieren al momento de solicitar el servicio de hospedaje en la ciudad de Guayaquil. Los establecimientos hoteleros deben considerar muy importante el proceso de satisfacción de las expectativas y necesidades de los huéspedes creando experiencias memorables, fidelizando al cliente.

Este proyecto surge hacia la necesidad de crear y fomentar procesos administrativos implicados de manera directa e indirecta hacia los requerimientos de los huéspedes en el lugar de pernoctación, para optimizar tiempos de respuesta hacia las exigencias de los consumidores.

5.1 Misión

Compromiso que sentimos al brindar un servicio de excelencia, por la pasión de la hospitalidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros huéspedes de manera oportuna, excediendo sus expectativas.

5.2 Visión

Nuestra visión es convertirnos en la empresa del sector hotelero líder en la ciudad de Guayaquil, con el más alto estándar de calidad, que proyecte una imagen corporativa sólida hacia nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

5.3 Valores y principios

- **Integridad.**

Nos obliga a mantener de manera permanente una conducta basada en la ética, lealtad y honestidad.

- **Compromiso**

Pasión hacia nuestras acciones y actitudes al cumplimiento de las políticas de hospitalidad

- **Imagen Corporativa**

Profesionalismo y cultura organizacional hacia nuestros colaboradores

- **Empowerment**

Poder de decisión que les permite ser proactivos brindando un servicio memorable hacia nuestros huéspedes.

- **Trabajo en Equipo**

Conocimiento e identificación de las metas a cumplir como organización, hacia todos los colaboradores, respeto por cada una de las funciones de todos los empleados.

5.4 Políticas

- Servicio específico y personalizado hacia nuestros huéspedes.
- Tiempos de respuesta se darán en minutos, resolviendo con eficiencia las solicitudes y requerimientos de nuestros huéspedes.
- Servicio de excelencia con personal capacitado, las garantías por el mismo no son condicionadas.
- Precios justos vs calidad y servicio.

5.5 Objetivos de la Propuesta.

5.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión administrativo para establecer procesos estandarizados de acuerdo a la operación del negocio hotelero que permita garantizar eficiencia y valor a sus usuarios con personal calificado para brindar un servicio de excelencia.

5.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar las áreas críticas del Dpto. Administrativo relacionadas de manera directa con el cliente.
- Analizar y determinar procesos administrativos para obtener información financiera veraz que facilite la toma de decisiones y control financiero.
- Crear satisfacción en el cliente interno para brindar un servicio de calidad inmemorable de manera espontánea.

5.5.3 Estrategias.

En el sector hotelero la atención al cliente es la diferenciación del servicio de cada uno de los establecimientos, la cual determina la preferencia y fidelidad al momento de la compra de servicio.

- En el Dpto. Administrativo se hará la revisión de cada una de las funciones de los cargos relacionados de manera directa con el cliente, que permitirá conocer los obstáculos o interrupciones que se generan al momento de brindar el servicio al consumidor ocasionando malestar.
- Reunión con la gerencia financiero para establecer tiempos de respuesta a las solicitudes de los departamentos relacionados con el área. Establecer estandarización en presentación de anexos

contables de los diferentes cargos y calendarios financieros para el conocimiento total del departamento.

- Entrevistas a los empleados para establecer el balance situacional y verificación de beneficios por méritos y carga laboral.

5.6 Organigrama Funcional

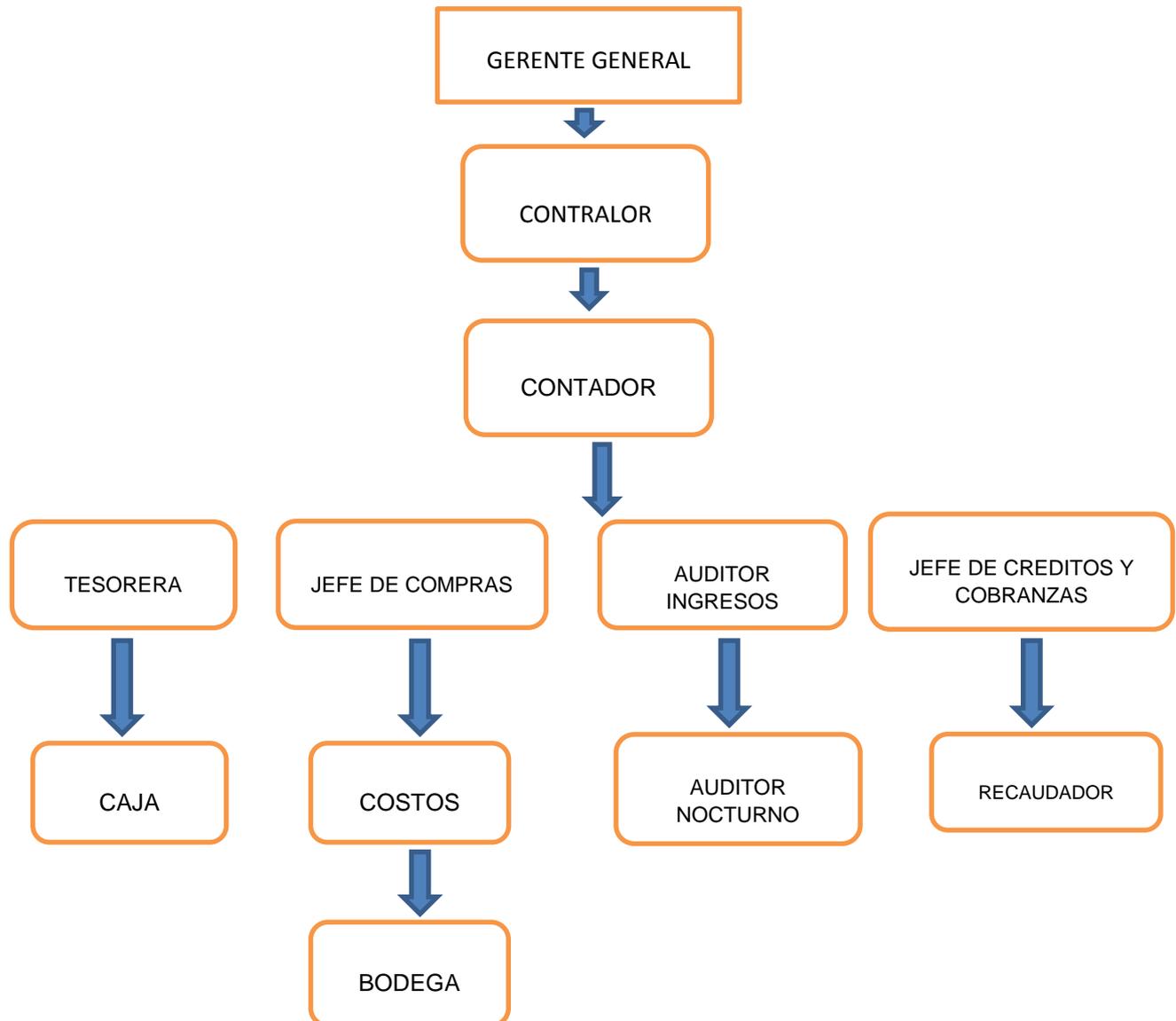


Figura 25

Organigrama Funcional

Ma. Fernanda García

5.7 Funciones

- **Gerente General.**

Dirigir y controlar la gestión de los gerentes departamentales de la organización, ya que de él depende el éxito o fracaso de la administración de la empresa. Participación en la ejecución de las políticas de la empresa. Evaluación de la competencia y dirección de las estrategias a aplicar según presupuesto establecido.

- **Contralor.**

Responsable de la elaboración, control y dirección del presupuesto financiero de la organización. Diseños de procesos financieros de acuerdo a los procedimientos del departamento. Creación de mecanismos de gestión que minimicen el riesgo financiero de la empresa.

- **Contador.**

Responsable de la custodia de los papeles contables de la empresa, que indiquen los gastos y compras de la misma. Consolidación de la información tributaria generada por cada una de las áreas del departamento financiero.

Quien reporta al Contralor y al Gerente General el balance general y los estados financieros así como la justificación de cada una de las cuentas contables.

- **Tesorería.**

Responsable de la recaudación de los ingresos de la organización, custodia de documentos financieros, títulos de valores de la propiedad, garantías de crédito. Elaboración y control del flujo de efectivo. Conciliaciones bancarias.

- **Caja**

Conciliación diaria de cuentas de ingreso de los puntos de venta de las diferentes formas de pago. Reporta al Tesorera las novedades de los ingresos y el cumplimiento del flujo de caja. Cambio de dinero a los puntos de venta.

- **Jefe de Compras**

Negociaciones y alianzas estratégicas con proveedores para la obtención del mejor precio de la venta y control del abastecimiento de los productos a utilizar durante la operación del negocio. Cumplimiento de las buenas prácticas de manufacturas.

- **Costos**

Se encarga de costear recetas y productos expuestos a la venta a un precio razonable, para la obtención de un alto beneficio económico a egresos

bajos sin descuidar la calidad. Planificación de toma de inventarios físicos. Manejo de costos diarios. Control de mínimos y máximos de stock en bodegas.

- **Bodega**

Encargado del abastecimiento de las materias primas de las bodegas. Control de entradas y salida del producto.

- **Auditor de Ingresos**

Revisión del reporte de auditoria diaria, contabilización de los ingresos y cuadros de las formas de pago. Control del consecutivo de facturación de los diferentes puntos de venta.

- **Auditor Nocturno**

Revisión de todos los cargos realizados en el sistema operativo validando con el físico con las respectivas justificaciones. Reporte de la plantilla de ventas a la Gerencia y los directivos departamentales.

- **Jefe de Crédito y Cobranzas**

Gestión de cobranzas. Aprobación de créditos corporativos con la verificación de documentos solicitados a los clientes. Revisión de cargos de la facturación emitida a crédito. Administración del portafolio de cuentas por cobrar.

- **Recaudador.**

Gestión de cobranzas de pagos y documentos contables de forma personalizada a los clientes. Revisión permanente de saldos de clientes en la antigüedad de la cartera.

5.8 Planes de Acción.

5.8.1 Identificar las áreas críticas del Dpto. Administrativo relacionadas con el cliente.

En el sector hotelero la atención al cliente, el bienestar y la satisfacción de los huéspedes determina la permanencia y fidelización en el establecimiento turístico.

La revisión de las funciones de los cargos se realizara a través del Gerente Financiero quien evaluara con ponderación aquel que posee relación directa con el cliente de manera virtual, telefónica o presencial.

Los perfiles de Créditos, Cobranzas y Tesorería serán reestructurados como indican los perfiles antes mencionadas en el organigrama funcional, debido a que son las áreas que poseen contacto directo con el cliente interno y externo.

Implementación de servicios tecnológicos en los cargos como teléfonos inalámbricos de diademas que brindara contestación rápida y oportuna al

huésped, banda ancha en el servicio de emails para la recepción inmediata de correos electrónicos sobre las solicitudes del cliente.

Se instruirá cursos de capacitación periódica de servicio al cliente, facilidad en resolución de conflictos y programas de neurolingüística mediante una afiliación anual a la cámara de comercio de Guayaquil, los cuales serán dictados uno al mes.

5.8.2 Procesos administrativos para la toma de decisiones y control financiero.

La administración financiera establecerá formatos de presentación de anexos para cada una de las áreas del Departamento de forma estandarizada, la cual deberá ser entregada hasta el quinto día del mes en forma digital en una carpeta de archivos compartidos en la que será visualizada por la gerencia financiera y el contador para la consolidación de la información y análisis de las cuentas contables para la presentación de balances e informes para la Gerencia General hasta el décimo día del mes. Esta información permitirá la toma de decisiones financieras y administrativas oportuna ya sean de inversión, recuperación de ventas, promociones, préstamos y extensiones de presupuestos departamentales.

Se implementara un sistema de consolidación de información en una base de datos en la que conste la información de todos los departamentos del

hotel, como ama de llaves en el status de habitaciones, recepción que permita visualizar las fecha de entrada y salida de los huéspedes y los consumos realizados en todos los puntos de ventas así como las solicitudes o requerimientos durante su estadía, mantenimiento en la que establecerá las habitaciones bloqueadas por reparaciones o danos en la infraestructura, recursos humanos que indicara los ingresos y egresos de los colaboradores.

La implementación del proceso tecnológico genera un valor considerable en la inversión de la empresa, sin embargo permitirá obtener mayor control en el área financiera a través de una información veraz y confiable.

El talento humano podrá optimizar tiempos improductivos ante la sistematización de procesos.

5.8.3 Satisfacción en el cliente interno para brindar servicio inmemorable.

Para la obtención de un servicio inmemorable la satisfacción al cliente interno debe ser primordial para lo cual se realizaran visitas a las residencias de los colaboradores para analizar el ambiente social en el cual se desarrollan, creando un balance situacional del nivel de vida, nos permitirá desarrollar planes de carrera que logre el crecimiento del colaborador dentro de la organización. Brindando a los empleados un mejor estilo de vida para ellos y su familia.

Los planes de carrera se desarrollaran con instructores certificados en el sector que permitan al colaborador ser competitivo para el mercado.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Las estrategias de administración buscan fomentar la eficiencia en los resultados financieros creando una imagen fortalecida y estable hacia el mercado hotelero.

La implementación de estrategias de sistematización de procesos, permitirá perfeccionar la calidad en el servicio y la optimización de tiempos improductivos.

El desarrollo del crecimiento profesional en los colaboradores brindara responsabilidad de servicio y calidad en cada una de las áreas, creando ambientes de trabajo aptos con personal motivado en ascenso de superación por la capacidad y esfuerzo de su trabajo.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda se dicten charlas de uso personal, ética y valores que permita a los empleados enriquecer sus principios y cultura corporativa.

Es indispensable incentivar a los empleados al desarrollo de aprendizaje de idiomas, capacitación y trabajo en equipo para el éxito de la implementación de los procesos.

REFERENCIAS

- Libros

Amat, O. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de Hoteles*.

Profit. Editorial Barcelona, España.

Amat, Oriol, Campa, Fernando (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Barcelona.

Atehortua Hurtado, Federico Alonso, Bustamante Vélez, Ramón Elías, Valencia de Los Ríos, Jorge (2005). *Gestión y Auditoria de la calidad para organizaciones públicas*. Universidad de Antioquia. Colombia.

Berry, Leonard L. (2009). *Un buen servicio ya no basta*. Editorial Norma. Bogotá.

Campo Seoane, Miguel Ángel (2011). *Mi visión de la Gestión Hotelera*. Primera Edición. España.

Coto, Alejandra (2003). *El modelo del negocio en la industria hotelera: una aplicación a los casos de Melia Hotels International y NH Hoteles*. Tesis Master, Universidad de Oviedo. España.

Cuatrecasas, Lluís (2010). *La gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Editorial Profit Inmobiliaria. Barcelona

Editorial Vértice (2008). *Gestión Hoteles*. España.

Galbraith, Jay (2005). *Una guía de estrategia, estructura y progreso*.

García M. (2007), *Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar, "Innovaciones de Negocios"*. UANI. Impreso en México.

Hellriegel y John W. Slocum (2009). *Comportamiento organizacional*. 12ª edición. México.

Hellriegel, Jackson, Slocum. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. 9na edición. Thomson Editores, S.A. México, México D.F

Izquierdo, S. (2007). *Gestión hotelera III*. Lexus editores. Lima, Perú.

Lattin, G. (2008). *Administración moderna de hoteles y moteles*. 2da edición. Trillas. México D.F.

León, R. (2010). *Alta Gerencia Para Hoteles Y Restaurantes*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Recuperado de

<http://courseware.url.edu.gt/PROFASR%202011/Estudiantes/Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas%20y%20Empresariales/Alta%20gerencia%20para%20hoteles%20y%20restaurantes.pdf>.

López García, Socorro (2003). *Recepción y atención al cliente*. Editorial paraninfo.

Navarro, Antonio (2010). *Recepción y reservas*. España.

Organización Mundial del Turismo, UNWTO. (2010).

Recuperado de

[http://www.rct.ir/LinkClick.aspx?fileticket=FFFtfjIINjU%3D&tabid=2683
&mid=5684&language=fa-IR](http://www.rct.ir/LinkClick.aspx?fileticket=FFFtfjIINjU%3D&tabid=2683&mid=5684&language=fa-IR)

Pope, Jeffrey L. (2002) .*Gerencia Investigación de Mercado*. Bogotá

Porter, Michael (2008). *Ser competitivo*. España

Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva*. España.

Robbins, Stephen.P (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma Edición.
México.

Ros Diego, Vicente José (2008). *E- Branding posiciona tu marca en la red*.
España.

Scheel, A. (2010). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria
hotelera*. 3era edición-junio. Universidad de externado de Colombia,
Bogotá.

Vidal, Elizabeth (2004). *Diagnostico Organizacional*. 2da Edición. Bogotá.

- Páginas Web

www.visitaecuador.com

www.turismo.gob.ec

www.hotelpalaceguayaquil.com.ec

www.hotelkennedy.com.ec

www.hotelplayamazatlan.com

www.nh-hoteles.com

www2.unwto.org/es

- Revista

Ruiz, Sandra (2013). Mejores Practicas Gerenciales. Top 1000 Ranking Empresarial Ecuador 2013. *Revista Ekos*. Edicion 232. P.175.

Gonzalez, Sergio (2012). *VI Encuentro Nacional de Gestion Hotelera*. Argentina.

Recuperado de

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S185117322013000200011&script=sci_arttext.

Parada, Oscar (2009). *Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios*. Bogotá.

APÉNDICES

Apéndice A

Hotel Palace

Habitación Individual



Habitación Matrimonial



Habitación Doble



Junior Suite



Salones



Apéndice B

Hotel continental

Habitación Sencilla



Habitación Doble



Apéndice C

Apart Hotel Kennedy

Habitaciones



Departamentos



Apéndice D

Modelo de Encuesta.

Buenos Días / buenas tardes, mi nombre es Ma. Fernanda García, estudiante de la Maestría de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Quisiéramos contar con su importante colaboración. Toda la información que usted nos proporcione será utilizada para fines estadísticos de investigación y no será revelada a persona alguna. Su identidad será reservada manteniéndola en el anonimato. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Datos del entrevistado

Género:

Edad:

Nacionalidad:

1. ¿Con qué frecuencia viaja al Ecuador, específicamente a la ciudad de Guayaquil?

.....una vez al mes

.....una vez semestral

.....una vez trimestral

.....una vez al año

2. ¿Cuáles son sus motivos de viaje a la ciudad de Guayaquil?

.....Turismo

.....Negocios

.....Estudios

..... Culturales

Otros.....

3. ¿Cuáles deberían ser las características que debería tener el hotel para su próxima estadía?

..... Precio

..... Ubicación

..... Servicios complementarios

..... Calidad de Servicio

Otros.....

4. ¿Qué canales de reservación utiliza al realizar una reservación en el hotel?

..... Página web del hotel

.....Presencial (Walk in)

.....Canales intermediarios (Agencias de Viajes, Operadoras de Turismo)

.....Vía Telefónica

5. ¿Realiza búsqueda de información y comentarios de usuarios sobre el servicio que brinda el hotel al hospedarse?

.....Sí

.....No

Apéndice E

Modelo para entrevista

Gestión y Factores Determinantes del Sector Hotelero en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil

Presentación.

Buenos Días, como parte de mi tesis en la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil estoy realizando una investigación acerca de los modelos de gestión y los factores que inciden en el sector hotelero administrados por empresas familiares en la ciudad de Guayaquil. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

Inicio.

Empresa:

Persona Entrevistada:

Función:

Experiencia:

Etapas 1. Industria del Turismo

Preguntas principales.

- ¿Cómo considera que se encuentra actualmente el mercado del turismo a nivel local?
- ¿El mercado posee fluctuaciones que inciden directamente en el sector hotelero?
- ¿Cuáles son las estrategias que aplican frente a los cambios constantes que sufre el mercado?

Etapas 2. Administración Hotelera

Preguntas Principales

- ¿Qué tipo de administración ejecutan en el desarrollo de la operación?
- ¿Qué modelo de gestión establecen en su administración?
- ¿Conoce los planes de desarrollo de su administración a corto, mediano y largo plazo?

Etapas 3. Marco Legal

Preguntas Principales

- ¿Cuáles son las normas y regulaciones que actualmente el gobierno exige para la operación del negocio?
- ¿Cómo inciden estas regulaciones en la administración financiera, posee algún impacto económico en su empresa?

Etapas 4. Usuarios.

Preguntas Principales

- ¿Cuáles son las características de sus clientes?
- ¿Cuál es la frecuencia de sus huéspedes en el hotel?
- ¿Cuál es la pernoctación de los huéspedes?
- ¿Cuál es el promedio de gastos de sus huéspedes en el hotel?
- ¿Cuál es el motivo de viaje de sus huéspedes?