

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

**Análisis del área de operaciones del Hostal Vista
Amazonas**

Análisis de caso

**Tatiana Gabriela Murillo Zabala
Juan Sebastián Chuquimarca Carrión**

Administración de empresas de Hospitalidad

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título
de Licenciado/a en Administración de empresas de Hospitalidad

Quito, 7 de mayo de 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

**COLEGIO DE HOSPITALIDAD, ARTE
CULINARIO Y TURISMO**

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Análisis en el área de operaciones y servicios del Hostal
Vista Amazonas**

**Tatiana Gabriela Murillo Zabala
Juan Sebastián Chuquimarca Carrión**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico:

Juan Carlos Valdivieso, MMH.

Firma del profesor:

Quito, 7 de mayo de 2019

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Tatiana Gabriela Murillo Zabala

Código: 00143852

Cédula de Identidad: 0924218522

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Juan Sebastián Chuquimarca Carrión

Código: 00134312

Cédula de Identidad: 1103767198

Lugar y fecha: Quito, 7 de mayo de 2019

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo realizar un análisis sobre la situación en la que se encuentra el área operacional del Hostal Vista Amazonas, ubicado en la ciudad de Quito, Ecuador. La principal razón de la consultoría es para obtener una perspectiva real sobre su rendimiento y la expectativa que se crea. Se debe enfatizar, que se observa escaso conocimiento en los estándares básicos de la Industria de Hospitalidad por parte del propietario, ya que no es cuestión de basarse solo en el retorno económico de una inversión, si no también en la calidad del servicio ofrecido. Para este proyecto se optó por elaborar un análisis comparativo para determinar la competencia, analizar las diferencias de tarifas entre los diferentes canales de distribución, observar si la información ofrecida en los sitios web concuerda con la realidad, la estructuración de los horarios y si se tiene claro cuál es el segmento de mercado. Por consiguiente, se mencionaron posibles soluciones a ejercer ante los diferentes problemas encontrados, los cuales ayudarán a mantener un mejor control y rendimiento en el área de operaciones, como también favorecerá en mejorar la comunicación interna del Hostal.

Palabras clave: hostel, rendimiento, estándares, canales, segmento, Quito.

ABSTRACT

The objective of this document is to carry out an analysis of the actual situation of the Operation area of the Hostel “Vista Amazonas”, located in the city of Quito, Ecuador. The main reason for this consultancy is to obtain a real perspective on their performance and expectations that the Hostel has created. It’s necessary to emphasize, that the owner has few knowledge about the basic standards of the Hospitality Industry, since it is not an issue to be based only on the economic return of an investment, but also on the quality of the service offered. For this project it was decided to develop a comparative analysis to establish the competition, analyze the differences in rates between the different distribution channels, see if the information offered on the websites agrees with the reality, change the structure of the schedules and see if the hostel has clear the market segment. Therefore, possible solutions were mentioned to be performed in front of different problems encountered, which will help to maintain a better control in the area of operations, as well as to improve the internal communication of the Hostel.

Key words: hostel, yield, standards, channels, segment, Quito.

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

1	ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA	1
1.1	Historia	1
1.2	Ubicación	2
1.3	Sector	2
1.4	Tipo de empresa	5
1.5	Tipo de concepto	5
1.6	Tamaño	6
1.7	Directiva	6
1.8	Empleados	6
1.9	Servicios	7
1.10	Amenities	8
1.11	Segmento de mercado	8
1.12	Análisis macroeconómico	8
1.13	Entorno político	10
1.14	Entorno económico	12
1.15	Entorno legal	13
1.16	Análisis de la competencia	13

	7
1.17 Fuerzas de Porter	17
1.18 FODA	19
1.19 Satisfacción del cliente	21
2 Área de enfoque: operaciones	22
2.1 Sistema	22
2.2 Recetas estándar	22
2.3 Proveedores	23
3 Problemas y soluciones	25
3.1 Creación de cultura interna del hostel	25
3.2 Horarios empleados	29
3.3 Recetas estándar	35
3.4 Descripción de cargos	37
3.5 Tarifas en Canales de Distribución	43
3.6 Segmentación de mercado	47
3.7 Actualización de datos en Redes	53
3.8 Modelo de inventarios	57
3.9 Comunicación interna	62
4 Conclusiones	63
5 Recomendaciones Adicionales	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de Indicadores año 2016, 2017 y 2018. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	13
Tabla 2 Decrecimiento poblacional de la parroquia "La Mariscal". Fuente: Municipio del Distrito	3
Tabla 3: Comparación con la competencia directa. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.	14
Tabla 4: Comparación con la competencia indirecta. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.	15
Tabla 5: Comparación con la competencia indirecta secundaria. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.....	16
Tabla 6: Forma de pago mensual actual de personal. Elaboración propia	32
Tabla 7: Forma de Pago Mensual Sugerido. Elaboración propia	34
Tabla 8: Receta Estándar desayuno con Café. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	36
Tabla 9: Receta Estándar desayuno con Té. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.....	36
Tabla 10: Descripción de Trabajo Administrador. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	38
Tabla 11: Descripción de Trabajo Mucama. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	39
Tabla 12: Descripción de Trabajo Recepcionista. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	40
Tabla 13: Descripción de Trabajo Mantenimiento. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	41

Tabla 14: Descripción de Trabajo Contador. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	42
Tabla 15: Tarifas en los diferentes Canales de Distribución. Elaborado por Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	43
Tabla 16: Registro de Inventario de Insumos de Limpieza. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	59
Tabla 17: Registro de Inventario de Insumos de oficina. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	60
Tabla 18: Registro de Inventario de Alimentos. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	61

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación del Hostal Vista Amazonas. Fuente: Google Maps.....	2
Figura 2 Tenencia de la Tierra "La Mariscal". Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	4
Figura 3: Organigrama. Elaboración propia.....	7
Figura 4: Estadísticas 2017 y 2018. Fuente: Ministerio de Turismo.....	9
Figura 5: Comparación entre años 2017 y 2018. Fuente: Ministerio de Turismo, 2019	10
Figura 6: Golden circle. Fuente: Alex Rister.....	27
Figura 7: Horario actual de los empleados. (Del 18 al 31 de marzo) Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.....	29
Figura 8: Horario sugerido de los empleados. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	34
Figura 9: Medio de reservas 2018. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.....	44
Figura 10: Ocupación años 2016, 2017, 2018 y 2019 del Hostal Vista Amazonas. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	46
Figura 11: Demanda diaria. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	46
Figura 12: Nacionalidad. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca	48
Figura 13: Motivo de viaje ecuatorianos. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.....	49
Figura 14: Motivo de viaje extranjeros. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.....	49

Figura 15: Duración de Estadía. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.....	50
Figura 16: Edad. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.....	51
Figura 17: Party Size. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca ...	51

Introducción

Este proyecto consiste en realizar un análisis exhaustivo sobre el área operacional y la situación actual en la que se encuentra el Hostal Vista Amazonas, ubicado en la ciudad Quito, Ecuador. El motivo de seleccionar el Hostal Vista Amazonas para realizar la consultoría se debe a que está ubicado en “la Mariscal”, un punto estratégico tanto en lo comercial como en lo turístico dentro de Quito. En un principio la idea era ver la forma en cómo operan los hostales dentro de esta área.

Al contactarnos con los diferentes hostales para obtener información, el propietario del Hostal Vista Amazonas nos comentó sobre la situación actual del hostal y cómo el rendimiento de este ha disminuido en los últimos años. Proseguimos a realizar un análisis, con la información obtenida del hostal, de tres indicadores de la industria (ADR, REVPAR y Ocupación) para determinar cómo han variado en los últimos años.

A continuación, se muestran los análisis que se realizó.

Año 2016	
Capacidad Habitaciones	25
Capacidad Anual	9125
ADR	\$ 24,13
%OCUPACIÓN	63,17%
REVPAR	\$ 15,24
Habitaciones ocupadas	5.764
Ventas Habitaciones	\$ 139.071,42
Año 2017	
Capacidad Habitaciones	25
Capacidad Anual	9125
ADR	\$ 23,86
%OCUPACIÓN	57,50%
REVPAR	\$ 13,72
Habitaciones ocupadas	5.247
Ventas Habitaciones	\$ 125.164,83
Año 2018	
Capacidad Habitaciones	25
Capacidad Anual	9125
ADR	\$ 23,20
%OCUPACIÓN	55,50%
REVPAR	\$ 12,88
Habitaciones ocupadas	5.064
Ventas Habitaciones	\$ 117.488,08

Tabla 1. Análisis de Indicadores año 2016, 2017 y 2018. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Como se puede observar en la Tabla 1, la Ocupación y REVPAR han disminuido significativamente en los dos últimos años, teniendo un impacto en el nivel de ventas de habitaciones. Al comparar las ventas de habitaciones del 2018 con el 2016 se determinó que hubo una disminución de \$ 21.583,34 en los ingresos obtenidos por venta de habitaciones.

El propietario está considerando seriamente en cerrar el Hostal Vista Amazonas debido al bajo rendimiento de los últimos años. Mencionó que no está dispuesto a realizar más inversiones en el hostal debido a la falta de recursos y al riesgo existente, pero le gustaría saber cuál fue la razón por la cual el rendimiento bajó y si existe la forma de corregir estos errores sin necesidad de incurrir en costos significativos para el hostal.

La razón por la cual se escogió realizar un análisis específicamente del área de operaciones es porque al observar la forma en cómo operaba el hostal, se percató que existían muchas inconsistencias en todas las áreas. Siendo el punto de enfoque de este proyecto el área de operaciones, ya que depende de esta área el buen rendimiento del resto de áreas del hostal.

Además, esta consultoría busca obtener una perspectiva real del funcionamiento del hostal en el área de operaciones, debido al escaso conocimiento de los estándares básicos de la Industria de Hospitalidad por parte del propietario. Se debe tener en cuenta que no solo hay que basarse en el retorno económico de una inversión, sino también en la calidad del servicio ofrecido y su correcta administración.

Para el desarrollo de este proyecto, primero, se observó el funcionamiento de forma parcial y se analizó los recursos (instalaciones y personal) con los cuales cuenta el hostal. Segundo, se examinó la manera de cómo potenciar los recursos para obtener los mejores resultados en el área de operaciones, y mejorar su rendimiento.

Finalmente, se presentarán acciones correctivas y posibles soluciones que no representen un costo importante para el hostal, pero que tengan un impacto significativo en el funcionamiento del hostal. Cabe recalcar que el dueño del Hostal Vista Amazonas no está dispuesto a tomar acciones correctivas que requieran de una inversión significativa para el hostal.

Objetivo general

- Analizar la situación en la que se encuentra el Hostal Vista Amazonas, específicamente el área operacional

Objetivos específicos

- Crear recetas estándar para optimizar el control de costos y de esta manera asegurar la calidad y consistencia.
- Revisar y crear una filosofía empresarial que permita al Hostal establecer un segmento de mercado y así poder tener un mejor enfoque en cuanto a los servicios y precios.
- Determinar la percepción del huésped sobre la calidad del servicio por medio de reseñas en las OTA's.
- Elaborar un modelo base para inventarios y tener un correcto control.
- Actualización de datos en redes sociales, OTA's y pagina Web.
- Revisión y reestructuración de horarios.
- Mejorar la comunicación interna.

1 ANALISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA

1.1 Historia

El Hostal Vista Amazonas es un negocio que empezó en el 2012 en la capital de Ecuador, Quito. Se centra en una zona comercial de alto movimiento llamada “La Mariscal”. Esta área se destaca en la ciudad por su gran potencial turístico, como también por su concepto de diversión nocturna.

Viendo el potencial del área, un hombre con conocimientos en finanzas y economía vio una buena oportunidad en la administración de un hostel dentro del área, por lo que aprovechó en rentar un edificio de un familiar con condiciones óptimas para desarrollar esta idea de negocio.

En cuanto al historial del edificio, las instalaciones previamente fueron utilizadas en dos ocasiones con la idea de un hostel, el cual operaba bajo el nombre de "Junior Plaza". Durante los primeros 4 años de funcionamiento se obtuvo un buen rendimiento, esto debido a la completa concentración y dedicación por parte del propietario, sin embargo, al empezar un segundo trabajo, su tiempo se vio limitado en el hostel. Por este motivo, se vio obligado a pedir el apoyo de un familiar, el cual no funcionó como lo esperaba y los resultados conllevaron a disminuir su rentabilidad.

Para revertir la situación se contrató una persona con conocimientos en la industria para el cargo de administración. Por consiguiente, el Hostal pasó por una época de

cambios en su forma de administrar, en donde el dueño no pudo impedirlo, no obstante, nunca ha dejado de buscar mejoras para su Hostal y llegar a ser cada vez más reconocido.

1.2 Ubicación

El Hostal Vista Amazonas se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, Ecuador dentro del sector La Mariscal, punto estratégico y conveniente, debido a su gran flujo de personas y su alto índice de turismo. Su ubicación exacta es: Av. Amazonas N23-56, entre Wilson y Veintimilla.

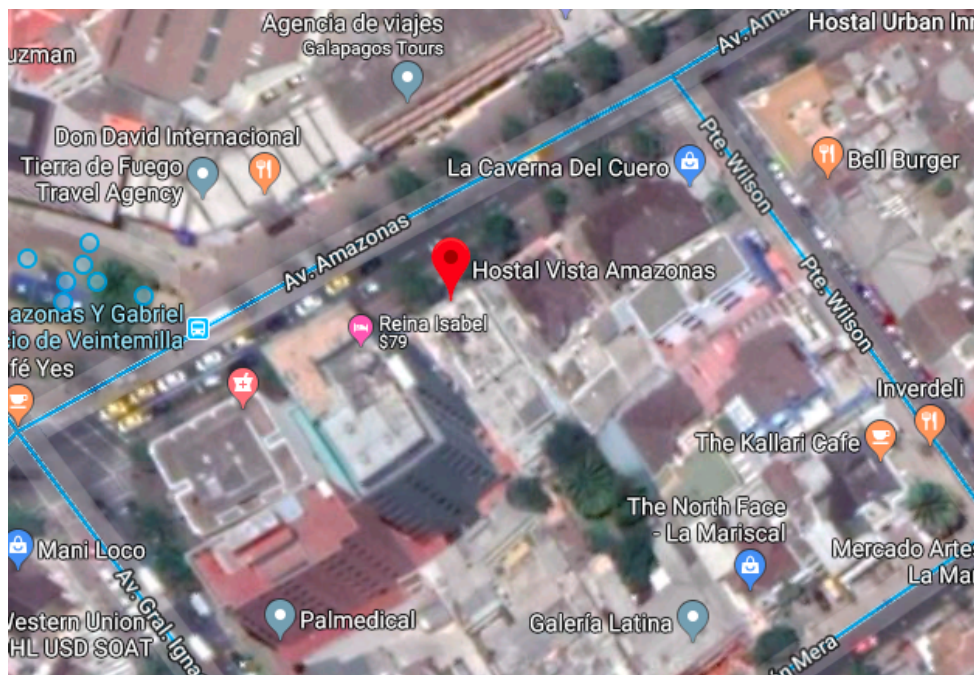


Figura 1: Ubicación del Hostal Vista Amazonas. Fuente: Google Maps

1.3 Sector

Es importante conocer la importancia del sector “La Mariscal” en Quito. Analizar el tipo de sector y conocer sobre los atractivos que generan mayor impacto en la cantidad de visitas recibidas mejora la eficiencia en la toma de decisiones, como también aumenta las probabilidades de tener éxito (Fernández, 2017).

El sector en el que se encuentra el Hostal es La Mariscal, siendo un área en donde se destacan y abundan restaurantes, hostales, hoteles, oficinas y centros de diversión nocturna. Por lo que esto ha provocado una disminución en la población en ese sector entre el año 2010 a 2017 en un -22% (Municipio del Distrito, 2017: p. 33).

Año	Población
2010	12976
2011	12610
2012	12254
2013	11906
2014	11569
2015	11242
2016	10925
2017	10617



Tabla 2 Decrecimiento poblacional de la parroquia "La Mariscal". Fuente: Municipio del Distrito

Además, es esencial reconocer los tipos de tenencia de la tierra que abarca el sector, siendo con 43% de viviendas arrendadas, 30% de viviendas propias, 19% de viviendas prestadas y por último un 8% en viviendas regaladas. Con esto se puede concluir que en realidad es el 70% de propietarios que han llegado a salir de esa zona y habitan en otro lugar, debido a la alta demanda de negocios (Municipio del Distrito, 2017: p. 38).



Figura 2 Tenencia de la Tierra "La Mariscal". Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Finalmente, La Mariscal contempla diversos tipos de negocios y microempresas, los cuales corresponden en un 65% en sector de servicios, 30% en comercio y 5% en diferentes actividades como la agricultura, minas, organizaciones, entre otras (Municipio del Distrito, 2017: p. 43).

En cuanto al turismo específicamente en el sector de la Mariscal, se enfatiza como potencial turístico, teniendo 208 predios patrimoniales. Durante la última década la oferta turística ha tenido un gran impulso transformándose en el polo de entretenimiento y gastronomía más importante de Quito. Entre sus principales entretenimientos se encuentra: el mercado y feria artesanal, El Ejido y el Museo Mindalae. Además, entre atractivos satélites son: la capilla del Hombre, los museos de la Casa de la Cultura, entre otros. (Municipio del Distrito, 2017: p. 72).

La tasa de ocupación de la Mariscal para hoteles de segunda categoría en el año 2016 fue de 40,5%, mientras que para el año 2017 se estimó una ocupación de 40,8%. Los hoteles de segunda categoría que están ubicados dentro de la Mariscal tuvieron una tarifa promedio de \$32,3 en el 2016 y se estimó que para el año 2017 disminuya en 20 centavos con un total de \$32,1 (Quito Turismo, 2019).

Con respecto al análisis mencionado se puede apreciar que el Hostal Vista Amazonas se encuentra en un sector privilegiado, convirtiéndose en su mayor ventaja dentro del área de operaciones. Esto se puede evidenciar en las calificaciones obtenidas a través de las diferentes OTA's. (**VER ANEXO A**) Como se puede observar en booking.com la ubicación es el parámetro con mayor calificación 8,8/10. Al igual que en Despegar.com su ubicación obtiene la mejor puntuación con 8,8/10. En cuanto a Hoteles.com se lo considera como establecimiento con “magnífica ubicación”. Finalmente, en TripAdvisor su ubicación obtiene un puntaje de 4,5/5.

1.4 Tipo de empresa

Actualmente el Hostal es una empresa pequeña que presta servicios a la comunidad. Está constituida por una persona natural. Su actividad económica principal es el servicio de hospedaje. Su categoría ha sido designada como un Hostal de 2 estrellas según la evaluación realizada por el Ministerio de Turismo.

1.5 Tipo de concepto

El objetivo del dueño es lograr obtener un concepto en el cual se otorgue una experiencia única, donde se pueda transmitir la esencia y cultura ecuatoriana, creando un deseo de querer regresar. Sin embargo, por el momento el Hostal mantiene un concepto de bajo costo y de calidad, ubicado alrededor de núcleos urbanos, y de servicios limitados que permite a sus huéspedes sentirse a gusto y seguros para sus propósitos de su viaje. Debido a las características actuales del hostal, se puede llegar a considerar que el concepto es Bed & Breakfast.

1.6 Tamaño

El Hostal Vista Amazonas cuenta con 25 habitaciones, las cuales se dividen en 4 tipos de habitaciones:

- Dobles: Hay 8 habitaciones y tienen camas de plaza y media.
- Triples: Hay 5 habitaciones y tienen camas de plaza y media.
- Cuádruples: Hay 6 habitaciones y tienen camas de plaza y media.
- Matrimoniales: Hay 6 habitaciones y tienen camas de dos plazas.

Las habitaciones son espaciosas, lo que beneficia al momento de querer aumentar el número de personas de una habitación y no tener que utilizar una habitación aparte, permitiendo a los huéspedes sus deseos de pasar juntos, principalmente a familias, como también para grupos grandes, que prefieren estar en un solo lugar. **(VER ANEXO B)**

Su capacidad máxima llega a ser de 70 personas de acuerdo con el plan de emergencia recibido por el departamento de bomberos del distrito metropolitano de Quito.

1.7 Directiva

La directiva del Hostal se ha mantenido de la misma forma desde su apertura y se conforma de un solo dueño, siendo el representante legal.

1.8 Empleados

El Hostal cuenta con 8 empleados en total, siendo su distribución la siguiente: una administradora, 4 recepcionistas y 3 camareros. El área de limpieza, como también el servicio en la cafetería se encarga la camarera que se encuentre en turno, sin embargo, al

estar en el máximo en capacidad, se solicita ayuda extra de la recepcionista. A continuación, se presentará un organigrama del Hostal.

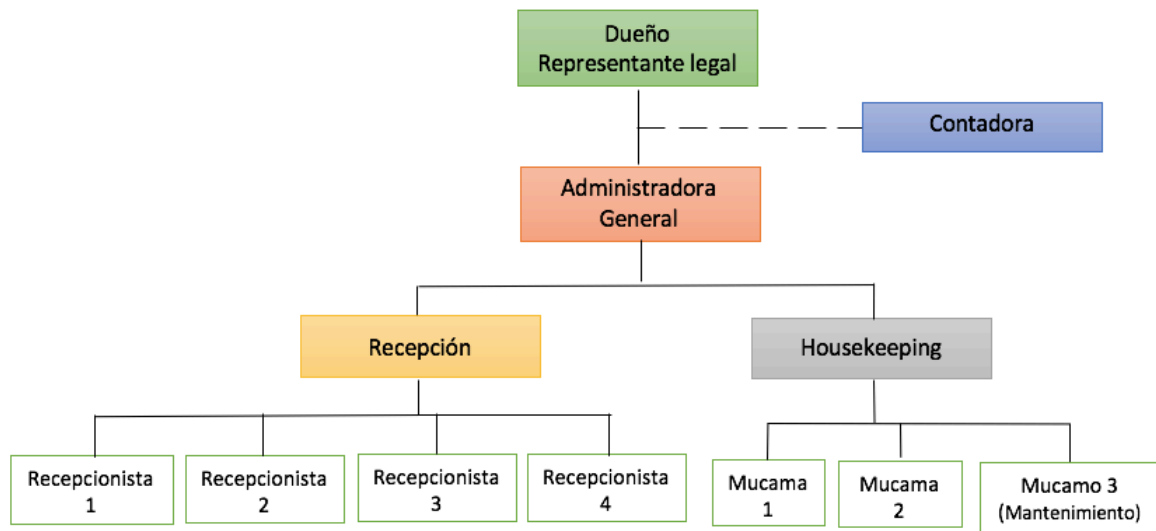


Figura 3: Organigrama. Elaboración propia

Adicionalmente, no se cuenta con descripción de cargos, sin embargo, el dueño considera que los empleados deben trabajar en grupo y ayudarse entre todos si un área está con mucho trabajo. Al ser un hostal pequeño, se pueden acoplar a diferentes actividades.

1.9 Servicios

El principal servicio que ofrece el Hostal es el hospedaje con desayuno incluido. Las habitaciones cuentan con TV de plasma, escritorio, baño privado y Wi-Fi gratuito.

Adicionalmente cuenta con:

- Cafetería (Solo desayuno)
- Transporte al aeropuerto

- Servicio de lavandería (Costo adicional)
- Recepción 24 horas
- Caja fuerte
- Guarda equipaje
- Terraza

1.10 Amenities

Al ser un hostel de bajo costo, solo se llega a ofrecer jabón, papel higiénico, toalla, Wi-Fi y TV cable con paquete básico para su entretenimiento.

1.11 Segmento de mercado

El Hostel no tiene claro, ni ha realizado estudios para determinar su segmento de mercado. De acuerdo con la entrevista realizada al dueño del hostel, su mercado está conformado por el 50% en turistas y 50% corporativo. Cabe recalcar que esta no es la forma de determinar un segmento de mercado. Adicionalmente, se conoce que, durante los primeros cuatro años y medio de funcionamiento, el hostel permanecía con un 80% de ocupación, mientras que por el momento ha llegado a bajar entre el 55% y 60%. (De Souza, 2019)

1.12 Análisis macroeconómico

“El turismo en Quito ha llegado a aumentar para el año 2018 en un 51% a comparación del año 2017. Un dato importante por añadir es que para el año 2018, los ecuatorianos viajaron un -3,2% a comparación del año anterior” (Ministerio de turismo, 2019).

TOTAL 2017	1,608,473	TOTAL 2018	2,428,536
Colombia	330671	Venezuela (República Bolivariana de)	956,067
Venezuela (República Bolivariana de)	287972	Estados Unidos de América	351,709
Estados Unidos de América	244600	Colombia	323,345
Perú	139116	Perú	146,938
España	58727	España	103,008
Argentina	44662	Chile	45,778
Chile	44522	Argentina	40,964
Alemania	33439	Alemania	35,513
China	30147	Canadá	34,335
Canadá	28342	México	30,425
México	27541	Reino Unido	28,238
Reino Unido	25623	Francia	27,597
Francia	25394	China	26,231
Cuba	24920	Brasil	22,503
Brasil	21914	Cuba	20,135

Figura 4: Estadísticas 2017 y 2018. Fuente: Ministerio de Turismo

Se puede observar en la Figura 4, que para el año 2017, Colombia era considerado el primer mercado para Ecuador (Ministerio de turismo, 2019). Para poder tener una mejor idea de lo que realmente fue el turismo en Ecuador, se realizó una comparación entre los países que más han ingresado al país en los dos últimos años.

	2017		2018	Variación
Estados Unidos	244600	Estados Unidos	351709	44%
Colombia	330671	Colombia	323345	-2%
España	58727	España	103008	75%
Argentina	44662	Argentina	40964	-8%
Chile	44522	Chile	45778	3%
Alemania	33439	Alemania	35513	6%
China	30147	China	26231	-13%
Canadá	28342	Canadá	34335	21%
México	27541	México	30425	10%
Reino Unido	25623	Reino Unido	28238	10%
Francia	25394	Francia	27597	9%
Brasil	21914	Brasil	22503	3%
Panamá	18108	Panamá	18460	2%
Países Bajos	16033	Países Bajos	18075	13%
Australia	11312	Australia	11534	2%

Figura 5: Comparación entre años 2017 y 2018. Fuente: Ministerio de Turismo, 2019

Por consiguiente, es esencial realizar un análisis del entorno macroeconómico, para poder tener más claridad de la situación actual y de esta manera poder ejecutar soluciones y estrategias adecuadas a su necesidad.

1.13 Entorno político

El gobierno nacional de Ecuador con el fin de mejorar el clima de negocios, promover e impulsar el sector turístico ha determinado 5 ejes en los cuales se tomarán medidas y políticas para lograr este objetivo. Primero, dentro del eje de seguridad se ha planteado disminuir la informalidad en el sector turístico. Se identificó la existencia de una gran cantidad de establecimientos que ofrecen servicios turísticos sin permisos o su vigencia expiró. El Ministerio de Turismo junto a los GAD buscan reducir en un 20% la informalidad del sector turístico.

Segundo, dentro del eje de destinos y productos, se ha determinado la fomentación y el desarrollo de infraestructura y servicios turísticos. Estos planteamientos se hacen en base a datos reales obtenidos de oferta y demanda. Además, se busca que estas infraestructuras sean modelos adecuados de gestión, y que permitan una operatividad permanente.

Tercero, dentro del eje de calidad, se han determinado las siguientes acciones: A) Socialización del proceso de certificación de calidad. B) Crear alianzas estratégicas con organismos de certificación, academia y gremios turísticos para certificaciones. C) Generar incentivos (Comerciales y Económicos) para la certificación de personas, destinos y establecimientos turísticos.

Cuarto, dentro del eje de inversión, se busca fortalecer estratégicamente el mercado turístico a través de atracción de inversión nacional y extranjera. Dentro del nuevo proyecto de Ley de Turismo se plantean los siguientes incentivos:

1. Exoneración de los tributos al comercio exterior
2. Exoneración total del pago del impuesto a la renta hasta los primeros 15 años de operación
3. Exoneración del impuesto a la renta en destinos priorizados
4. Dedución del impuesto a la renta en destinos priorizados
5. Devolución del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A)
6. Exoneración del Impuesto a Salida de Divisas

Quinto, dentro del eje de conectividad, se busca promover la competitividad de los aeropuertos nacionales e internacionales del país. Las acciones que se tomarán para lograr este objetivo son: A) Desarrollo e implementación de un Plan de rutas y frecuencias aéreas con fines turísticos. B) Articulación e implementación de estrategias que faciliten una mejor conectividad aérea entre destinos locales y destinos priorizados. El objetivo es la creación de 14 nuevas rutas a los destinos priorizados, y un aumento del 4% anual de arribo de pasajeros por vía aérea. (Ministerio de turismo, 2017)

1.14 Entorno económico

La industria del Turismo está relacionada con distintas actividades económicas como alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, agencias de viaje, como también con actividades culturales y deportivas. Por lo tanto, esta industria genera oportunidad de empleos y contribuye con una mejor calidad de vida en las zonas turísticas.

La industria turística del Ecuador aportó con 5,11% al PIB en el año 2015, del cual el 2,11% fue generado por actividades directas relacionadas con el sector turístico. (Política de Turismo del Ecuador, 2017). Además, el sector turístico contribuyó en la economía ecuatoriana con \$2.392 millones de dólares. Esto ubica al turismo en cuarto puesto como fuente de ingresos del país, seguido por el petróleo, banano y camarón. (Ministerio de Turismo, 2019)

Para el año 2018 se registró un aumento en la cantidad de visitas de los países con mayor impacto en el ingreso de divisas. Estados Unidos registró un total de 351.709 arribos al país, con un incremento del 44% con respecto al año 2017. España es el país con más llegadas desde el continente europeo, en el 2018 registro 103.008 llegadas que significaron un aumento del 75% en comparación los arribos del 2017. Entre otros países

que representan un crecimiento significativo en sus visitas están: Canadá, Italia, México, Holanda, Gran Bretaña y Francia. (Ministerio de Turismo, 2019)

1.15 Entorno legal

En Ecuador se ha realizado un nuevo movimiento turístico, para incentivar a los ecuatorianos viajar primero por el país. Para el año 2017, se propuso una “idea utópica de un turista por cada habitante” (Alcívar, 2019). El principal objetivo es suscitar una cultura hospitalaria y enfatizar el turismo interno. Sin embargo, el expresidente Rafael Correa llegó a eliminar el subsidio al combustible del avión, por medio del decreto ejecutivo 968, se puede llegar a encontrar boletos nacionales de hasta 580\$, siendo excesivamente alto el costo en comparación a un boleto aéreo al extranjero (Alcívar, 2019).

Debido a esto, se pueden llegar a encontrar varias inconsistencias, por lo que el querer vivir del turismo lo vuelve muy problemático. Además, de que se busca un cambio de matriz productiva del Ecuador, no obstante, las acciones que se han realizado y permanecen en el país impiden el alcance de sus objetivos y menos aún llegar a ser un destino turístico líder (Alcívar, 2019).

1.16 Análisis de la competencia

Directa

La competencia directa se ha llegado a determinar a partir de hostales que se encuentran dentro del sector La Mariscal, brindan servicios similares y los precios se mantienen en un mismo rango. A continuación, se presentará una tabla especificando

varios factores con los que se asimila, como también diferencia del Hostal Vista Amazonas. Cabe recalcar que el aspecto que más se llega a destacar es la ubicación.

	Hostal Bonaventure	Hostal Alcalá	Vibes Hostel	Hostal Urban Inn
Precio	22\$ - Para grupos grandes, el precio por persona es menor.	22\$ - Para grupos grandes, el precio por persona es menor.	12\$ - Para grupos grandes, el precio por persona es menor.	20\$ - Para grupos grandes, el precio por persona es menor.
Año de apertura	2015	1998	1999	2000
Categoría	3 estrellas	2 estrellas	2 estrellas	2 estrellas
Servicios	Zona TV/ salón de uso compartido, restaurante, servicio de traslado, información turística, adaptación a personas de movilidad reducida, WiFi gratuito, recepción 24 horas.	WiFi gratis, recepción 24 horas, servicio diario de camarera de pisos, Zona TV/ salón de uso compartido, caja fuerte.	24 horas de recepción, housekeeping, tours, 24 horas de seguridad, acceso a internet, alquilar toallas, transport al aeropuerto, bodega.	Traslado al aeropuerto, WiFi gratuito, servicio a la habitación, recepción 24 horas, housekeeping, caja fuerte, concierge, resguardo de equipaje, asistencia turística, desayuno
Parqueadero	Si (Costo extra)	Si (gratis)	No (alrededor)	No (alrededor)
Tipos de habitación	Individual estándar, doble estándar, cuádruple, doble, doble confort, triple estándar, familiar estándar, familiar.	Simple, doble, triple y cuádruple	Mixta, doble compartida,	Hospedaje compartido
Acceso y visibilidad	Buena	Buena	Excelente	Excelente
Calidad percibida (Booking.com)	4,15	4,25	4,4	4,6
# hab. y capacidad	30 habitaciones 95 personas.	28 habitaciones 90 personas	15 habitaciones 60 personas	20 habitaciones 70 personas
Segmento de mercado	Familiar y corporativo	Familiar y viajeros con presupuesto limitado	Viajeros con presupuesto limitado	Viajeros con presupuesto limitado

Tabla 3: Comparación con la competencia directa. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.

Indirecta

La competencia indirecta primaria llega a ser hoteles que se encuentran dentro del sector La Mariscal y alrededores, sin embargo, mantienen la misma categoría de 3 estrellas y tienen precios similares. A continuación, se presentará una tabla especificando

varios factores con los que se asimila, como también diferencia del Hostal Vista Amazonas.

	Hotel ArtPlaza	Hotel Filatelia	Hotel Vieja Cuba	Hotel 9 de Octubre
Precio	35\$ - Para grupos grandes, el precio por persona es menor.	33\$ - Para grupos grandes, el precio por persona es menor.	60\$ - Para grupos grandes, el precio por persona es menor.	22,50\$ - Para grupos grandes, el precio por persona es menor.
Año de apertura	2016	2011	2012	2016
Categoría	3 estrellas	3 estrellas	3 estrellas	3 estrellas
Servicios	Traslado aeropuerto, servicio a las habitaciones, WiFi gratis, cocina compartida, mostrador de información turística, bar, desayuno.	Recepción 24 horas, WiFi, información turística, cunas, conserje, caja de seguridad, transporte desde y hacia el aeropuerto, alquiler de autos.	Servicio a la habitación, WiFi, lavandería, masajes, tours, traslados a aeropuerto, computadoras	Servicio a la habitación, seguridad 24 horas, WiFi, bodega de equipajes, sala de TV compartida
Parqueadero	Sí (gratis)	Sí (gratis)	Sí (gratis)	Sí (gratis)
Tipos de habitación	Dobles matrimoniales, dobles con cama separadas, dobles superiores y triples.	Sencilla económica, doble económica, sencilla, sencilla superior, doble superior, triple superior, cuádruple superior, suite 1-2 personas, suite 3 personas, suite 4 personas, penthouse	Simple, doble matrimonial, doble, triple, cuádruple, suite	Quintuple, triple familiar, cuádruple familiar, cuádruple estándar, doble, matrimonial, individual, triple estándar
Acceso y visibilidad	Excelente	Buena	Excelente	Buena
Calidad percibida (Booking.com)	4,45	4,15	4,6	4
# hab. y capacidad	9 habitaciones 30 personas.	30 habitaciones 110 personas	26 habitaciones 100 personas	14 habitaciones 60 personas
Segmento de mercado	Familiar, corporativo	Familiar, corporativo	Familiar, corporativo	Familiar, corporativo

Tabla 4: Comparación con la competencia indirecta. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.

La competencia indirecta secundaria llega a ser establecimientos turísticos con servicio de hospedaje que se encuentran en un área más extensa del sector la Mariscal, manteniendo tarifas y servicios similares al Hostal Vista Amazonas. Adicionalmente,

plataformas tecnológicas que ofrecen servicios de hospedaje llegan a considerarse competencia, como Airbnb.

	Selina	Hostal Quito Terrace	El Hostelito	Chulla Hostel Cultural
Precio	8\$, si se desea habitación privada aumentará el precio.	10\$, si es habitación compartido, si se desea privada el precio aumenta	11,20\$ e incrementa el precio si es más grande la habitación.	9\$ y el precio aumenta según la habitación que se escoja.
Año de apertura	2017	2017	2015	2017
Categoría	2 estrellas	2 estrellas	2 estrellas	2 estrellas
Servicios	WiFi, traslado a aeropuerto, recepción 24 horas, adaptado para personas de movilidad reducida, Bar, Salón de yoga, restaurante, habitación de películas, cocina y es amigable con los animales.	Traslado al aeropuerto, WiFi, recepción 24 horas, guardaequipaje, información turística, calefacción, zona TV, servicio de lavandería.	Cocina compartida, servicio de conserjería, guardaequipaje, información turística, recepción 24 horas, salón de uso compartido, gimnasio, WiFi, servicio de lavandería y juegos de mesa.	Traslado a aeropuerto, WiFi, recepción 24 horas, restaurante, bar, cocina compartida, zona TV, servicio conserjería, información turística, zona de juegos interior, servicio de lavandería.
Parqueadero	No (alrededor)	No (alrededor)	Si (gratis)	No (alrededor)
Tipos de habitación	Habitación privada, estándar, deluxe, triple, única, cuádruple, 8 camas, 14 camas.	individual compartida, individual, doble estándar, doble con vista al jardín, doble con terraza, suite, doble económica, doble con dos camas dobles y familiar.	Compartida femenina 4 camas, individual compartida, individual compartia 4 camas y mixta 8 camas.	cama individual en habitación compartida, dormitorio mixto, doble estándar, doble.
Acceso y visibilidad	Excelente	Excelente	Excelente	Buena
Calidad percibida (Booking.com)	4,5	4,8	4,6	4,4
# hab. y capacidad	14 habitaciones 70 personas	22 habitaciones 100 personas	10 habitaciones 70 personas	10 habitaciones 60 personas
Segmento de mercado	Viajeros solitarios y Viajeros con presupuesto limitado	Viajeros solitarios y Viajeros con presupuesto limitado	Viajeros solitarios y Viajeros con presupuesto limitado	Viajeros solitarios y Viajeros con presupuesto limitado

Tabla 5: Comparación con la competencia indirecta secundaria. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca.

Como se puede observar, la competencia llega a ser muy similar al Hostal Vista Amazonas e incluso llegan a ofertar más servicios, por lo que es esencial que se llegue a crear un factor diferenciador, con el fin de ser más atractivo para el huésped. El sector la Mariscal es un lugar ideal para poder potenciar el negocio con bajo riesgo, debido a su gran popularidad.

1.17 Fuerzas de Porter

Las fuerzas competitivas de Porter es una de las herramientas más utilizadas para determinar de forma sistemática la presión ejercida por diferentes competencias dentro de un mercado, sus fortalezas y la importancia de cada una. Este modelo permite analizar la rentabilidad del negocio dentro de una industria determinada. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012)

Dentro de las 5 fuerzas de Porter se analiza los sustitutos, compradores, proveedores, nuevos rivales y la rivalidad entre competidores. Se determinó el siguiente análisis de estas fuerzas para el Hostal Vista Amazonas.

- **Amenaza de Sustitutos**

Se considera sustituto aquel producto o servicio que ofrece las mismas funciones o características, y satisface de igual manera la necesidad del consumidor. (Hernández, 2010).

La amenaza de sustitutos dentro de la industria de la Hospitalidad es ALTA, ya que se pueden encontrar diferentes plataformas con fácil acceso y fuerte presencia en el mercado como Airbnb o Couchsurfing, que ofrecen servicio de alojamiento por precios similares, es decir el costo de cambio es bajo, y el desempeño de estos sustitutos es parejo al del Hostal Vista Amazonas.

- **Poder de Negociación de Compradores**

La presión que ejercen los compradores en la industria varía de acuerdo al nivel de poder de negociación de los compradores frente a la industria y el grado de sensibilidad al cambio de precios. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

El poder de negociación de los huéspedes en el Hostal es MEDIO. La demanda y concentración de huéspedes es considerable, los compradores son pequeños y numerosos en relación con los vendedores. Por otro lado, la facilidad de cambio es baja y el costo de cambio es igual bajo.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación por parte de los proveedores es la capacidad que tienen estos últimos para influenciar, usar o manipular los términos y condiciones de la oferta. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

El poder de negociación de los proveedores del Hostal Vista Amazonas es BAJO, debido a que existe gran variedad de proveedores, los productos requeridos por el Hostal se los puede encontrar en diferentes puntos de venta con precios similares, y además los proveedores no ofrecen un producto diferenciado, único e indispensable dentro de la industria de la Hospitalidad.

- **Amenaza de Nuevos Rivales**

Analizar qué tan fuerte es la amenaza de nuevos rivales en un mercado determinado se basa en dos factores: las barreras de ingreso al mercado y la reacción esperada de las empresas del mercado. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

La amenaza de nuevos rivales en la industria de la Hospitalidad se podría considerar BAJA, ya que se necesitan varios permisos y requisitos para operar un hotel o hostel, además se requiere de una inversión considerable para que el hostel opere de manera óptima. También es necesario contar con personas capacitadas y especializadas para que apliquen sus conocimientos, y se logre cumplir con los objetivos establecidos.

- **Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad entre competidores aumenta cuando a los compradores les resulta menos costoso cambiar de marcas. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

La rivalidad entre competidores en la industria de la Hospitalidad es ALTA. Existen varios hoteles y hostales con precios y servicios similares, además también hay establecimientos que operan sin permisos y ofrecen los mismos servicios. El Hostal Vista Amazonas no ofrece un servicio diferenciado que le permita distinguirse en el mercado y a la vez crear fidelidad con los huéspedes.

En conclusión, al ser un hostel ya establecido y tener presencia dentro del mercado y al ver la rentabilidad y crecimiento de la industria se ve la necesidad de crear un factor diferenciador para poder sobresalir más ante su competencia y sustitutos.

1.18 FODA

Fortalezas

- Ubicación privilegiada dentro de una de las zonas más transitadas de la ciudad de Quito.
- Servicio de hospedaje con precios accesibles.
- Costos bajos dentro de sus operaciones.
- Instalaciones amplias y cómodas.
- El hostel cuenta con recepcionistas multilingües (español, inglés, italiano)

Oportunidades

- Crecimiento de la cantidad de turistas que arriban al país.

- Acciones promocionales y comunicacionales para posicionamiento del país como destino turístico por parte del Gobierno Nacional.
- Convenios con establecimientos deportivos, y agencias de viajes ubicadas cerca de la ubicación del hotel.
- La zona donde está ubicado el hotel es muy transitada, lo cual brinda una visibilidad privilegiada frente al mercado.
- Cuenta con el espacio necesario para realizar eventos con capacidad de 15 a 20 personas.

Debilidades

- Uso limitado e inadecuado de las instalaciones.
- Menú limitado.
- Falta de promoción del hostel y no cuenta con plan de marketing.
- Ausencia de receta estándar.
- Servicios limitados y no generan ingresos.
- Instalaciones presentan deterioro, tales como las paredes, área social, entre otros.
- No cuenta con servicio de parqueadero.

Amenazas

- Gran cantidad de competidores.
- Número de sustitutos elevado

- Estacionalidad de la Ocupación.
- Crisis económica del país.
- Nuevas plataformas tecnológicas que ofrecen servicios similares como: Airbnb y Couchsurfing.

1.19 Satisfacción del cliente

El Hostal Vista Amazonas no tiene un conocimiento acerca del nivel de satisfacción por parte de sus huéspedes, debido a la falta de control de después de la estadía. No se han realizado encuestas, ni otro tipo de seguimiento al respecto. Únicamente cuentan con un buzón de sugerencias dentro del Hostal, no obstante, no obtienen respuestas, debido a que no hay algún tipo de incentivo, además de que hoy en día todo se realiza por medio del internet.

“La satisfacción de los clientes origina recompensas muy reales para la compañía, en forma de lealtad de los clientes y de imagen corporativa” (Denton, 1991: p. 20). Es esencial tomar en cuenta este concepto, debido a que ayuda a potenciar al Hostal, como también facilita la toma de decisiones y prioridades. Es un punto esencial dentro del área administrativa que puede ser realmente beneficioso como perjudicial.

2 Área de enfoque: operaciones

2.1 Sistema

El Hostal Vista Amazonas utiliza un sistema de 5 estrellas desde octubre del 2018, el cual se llama Cloudbeds. Es una plataforma accesible y amigable de usar que se encuentra en línea. Se enfoca en facilitar al administrador las operaciones en cuanto a reservas, gestión de limpieza, pagos e indica de dónde se obtuvieron las reservas, como también indica el porcentaje de ocupación diaria para poder obtener un reporte mensual. Adicionalmente, se encarga de organizar las operaciones diarias, analiza la demanda y disponibilidad actual, ofreciendo una gran visión de lo que está sucediendo en el día a día, optimiza el tiempo e identifica problemas rápidamente para poder solucionarlo sin consecuencias graves posteriores.

El sistema ha llegado a reducir las funciones de los empleados, por lo que pueden enfocarse en realizar otras actividades y estar más seguros de los datos. Previamente se calculaba manualmente ciertos indicadores, por lo que ahora se ahorra tiempo. Es un sistema simple pero eficiente para las operaciones del hostal, por lo que llega a ser conveniente.

Se basa en dar la oportunidad a cualquier hotel de poder competir contra otros hoteles sin importar el tamaño (Cloudbeds, 2019).

2.2 Recetas estándar

Las recetas estándar son el primer y básico proceso que realizar para el área de alimentación y bebidas. Estas son esenciales, debido a que provee información crítica

para mantener una óptima administración en costos, el cual garantiza la calidad, sabor, porción y se especifica los ingredientes a utilizar, como también el costo final (Gallego, 2001: p. 111). Desde la apertura en el año 2012, el hostal contó durante un periodo con un restaurante que de igual manera no se utilizaba este proceso, sin embargo, en la actualidad el Hostal solo mantiene desayunos para los huéspedes, que de igual manera no realiza recetas estándar.

La forma en que controlan sus costos dentro del desayuno es sumando los precios de todos los ingredientes y adjuntarle dentro de las tarifas, ya que no ofrecen servicio de desayuno para personas de afuera. Además, de que dependiendo de la cantidad de personas que se estén hospedando, las compras se realizan hasta un día antes para mantener la calidad de la comida.

2.3 Proveedores

El Hostal Vista Amazonas cuenta con una pequeña lista de proveedores, además de que lo han mantenido de esta manera durante años, por lo que se aprecia gran compromiso. Se tiene un sistema establecido en donde se reciben los productos los miércoles a las 11 de la mañana, mientras que el pago se los realiza los viernes a las 2 de la tarde. A continuación, se mencionan a los proveedores del Hostal:

- ***Danec***

Esta empresa distribuye productos para la elaboración de desayunos como aceite y mantequilla al Hostal Vista Amazonas, como también ciertos productos de limpieza que no logran conseguir con otros proveedores.

- ***Pronaca***

Pronaca es una empresa con varios años de trabajo en el país, el cual distribuye productos alimenticios al Hostal, como mermelada y huevos. Estos son parte de la preparación del desayuno.

- ***Unilimpio***

Unilimpio es una empresa que se caracteriza por la producción y distribución de productos de higiene. El Hostal requiere claramente de estos productos para todo tipo de limpieza.

- ***Jugosa***

Es una empresa reconocida, la cual distribuye pulpas de jugo al Hostal Vista Amazonas, el cual se utiliza para la preparación de jugos para los desayunos que se ofrecen.

- ***Prohigiene***

Prohigiene es una gran empresa que distribuye insumos de higiene como también aromatización para el Hostal.

3 Problemas y soluciones

Se realizaron visitas cada tres semanas, en las cuales se entrevistó al dueño y a la administradora del hostel, y se pudo observar la forma en cómo el hostel era operado. Las entrevistas realizadas y las visitas al hostel permitieron tener un enfoque claro sobre los errores cometidos en el proceso de administración.

Estos errores no han recibido la importancia necesaria, debido a la falta de conocimientos sobre la industria de la hospitalidad por parte del dueño. Además, la implementación de acciones correctivas por parte de la administradora se veían limitadas por la falta de comunicación dentro del hostel. Esto ha ocasionado que su rendimiento cause malestar y confusión tanto en huéspedes como en sus empleados.

A continuación, se presentarán los problemas más relevantes encontrados en el hostel. Se considera que su corrección debe ser inmediata, ya que el funcionamiento del área de operaciones es fundamental para que el resto de áreas puedan funcionar correctamente. Adicional a esto se provee a cada problema su posible solución basada en los estándares de la industria hotelera, como también en las leyes ecuatorianas.

3.1 Creación de cultura interna del hostel

El Hostel Vista Amazonas no cuenta con una filosofía de trabajo la cual se pueda compartir con los empleados, y permita al empleador y empleados llegar a una misma meta. Es esencial establecerlo desde un comienzo, debido a que esto “permite su identificación y su diferencia con otros de la misma cadena o del mismo destino, aquello que se mantiene relativamente estable en el tiempo” (De La Torre, 2017). Es importante

que mantengan un mismo ideal y todos trabajen coordinados. Adicionalmente, este aspecto fortalece la calidad del servicio.

A pesar de que la directiva del hostel está muy consciente de lo que quiere y lo que ofrece al público, no logra transmitir apropiadamente los objetivos y deseos del hostel a los empleados. Esto conlleva a haber confusiones y no permite que se construya una identidad clara, afectando en el servicio que ofrece el hostel.

Posibles soluciones

Se debe crear una identidad más fuerte y reconocida del Hostel para poder llegar a diferenciarse de la competencia y dentro del sector. Principalmente, los empleados deben estar conscientes de la filosofía que mantiene el hostel, el cual debe enfatizarse durante el servicio para poder ofrecer una experiencia única.

La cultura interna se basa en establecer la misión, visión y valores del hostel, las actitudes que se transmiten y caracterizan a la empresa. Esta información se debe reflejar y comunicar al empleado desde las entrevistas de trabajo, ya que “hay que alinear en la creación de valor de marca a todas las personas que integran la empresa, en especial a aquellas que intervienen activamente en la entrega de la promesa de marca a los clientes” (Llopis, 2015: p. 221). Es importante enfocarse en que la persona se relacione a la marca, y sienta que su aporte es esencial para el funcionamiento del hostel, caso contrario, de no adaptarse a la cultura interna de la empresa, su rendimiento no será adecuado.

Adicionalmente, existe el concepto de “Golden circle”, el cual se enfoca en comunicar tanto a los empleados como a los clientes su filosofía y de esta manera querer ser parte de ello (Sinek, 2009). Primero, el “Golden circle” empieza explicando el “¿por qué?” existe la empresa y cuál es su fin. Este es el más complicado de elaborar, ya que es

donde se crea el valor agregado. Segundo por el “¿cómo?” que es donde se explica la metodología para lograrlo. Finalmente, el “¿qué?” donde se exponen los servicios y productos que se brindará. Es importante recalcar que este concepto se debe realizar desde adentro hacia afuera, es decir, empezando por el por qué

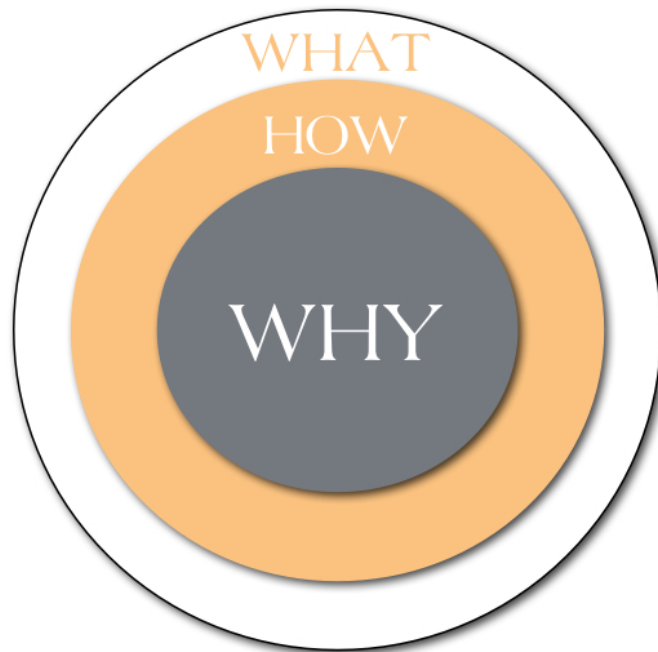


Figura 6: Golden circle. Fuente: Alex Rister

Adicionalmente, Simon Sinek menciona que las personas compran un servicio o producto, debido al por qué la marca lo hace, por lo tanto, es necesario recalcarlo dentro del hostel para poder ser más atractivo (Sinek, 2009).

¿Por qué?

El hostel busca que sus huéspedes tengan experiencias inolvidables y especiales durante su estadía, que se sientan como en casa con un toque de cultura ecuatoriana.

¿Cómo?

Brindar un servicio de calidad, manteniendo buena comunicación interna. Innovar constantemente los servicios como las instalaciones para mejorar la experiencia del huésped por medio de la creación de un ambiente acogedor característico de Ecuador.

¿Qué?

Servicio y habitaciones exclusivas para la comodidad de cada huésped.

Misión

Contribuir con el desarrollo turístico de La Mariscal, a través de nuestro servicio de hospedaje, comprometiéndonos con la excelencia e innovación, satisfaciendo las necesidades de los huéspedes, superando sus expectativas e incentivar a que regresen por nuevas experiencias.

Visión

Ser reconocidos nacionalmente para el año 2022 como un hostel de calidad de bajo costo, que ofrece servicios e instalaciones de primera con un precio accesible y asegurando la rentabilidad.

Valores

- **Calidez:** Crear un ambiente amigable tanto para los empleados como para los huéspedes.
- **Honestidad:** Actuar con seriedad, manteniendo siempre en cuenta la sinceridad y justicia en todo momento.
- **Respeto:** Reconocer a todos por su individualidad y basarse en la ética y profesionalismo ante todo.

3.2 Horarios empleados

Hostal Vista Amazonas tiene distribuido los horarios de los trabajadores de la siguiente manera

	18 LUN.	19 MAR.	20 MIÉ.	21 JUE.	22 VIE.	23 SAB.	24 DOM.
Total de grupo: 333 horas Horarios Reales							
L Turnos abie... 0 turnos							
R1 Recepcionist... 60 horas	7 - 19 *	7 - 19 *	7 - 19 *	7 - 19 *	7 - 19 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *
R2 Recepcionist... 60 horas	19 - 7 *	19 - 7 *	19 - 7 *	19 - 7 *	19 - 7 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *
R3 Recepcionist... 24 horas	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	7 - 19 *	7 - 19 *
R4 Recepcionist... 24 horas	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	19 - 7 *	19 - 7 *
A Admistradora 45 horas	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *
M1 Mucama 1 40 horas	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *
M2 Mucama 2 40 horas	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	8 - 16 *	8 - 16 *
M3 Mucama 3 40 horas	8 - 16 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *

	25 LUN.	26 MAR.	27 MIÉ.	28 JUE.	29 VIE.	30 SAB.	31 DOM.
Total de grupo: 333 horas Horarios Reales							
L Turnos abie... 0 turnos							
R1 Recepcionist... 48 horas	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	7 - 19 *	7 - 19 *	7 - 19 *	7 - 19 *
R2 Recepcionist... 48 horas	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	7 - 19 *	7 - 19 *	7 - 19 *	7 - 19 *
R3 Recepcionist... 36 horas	7 - 19 *	7 - 19 *	7 - 19 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *
R4 Recepcionist... 36 horas	19 - 7 *	19 - 7 *	19 - 7 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *
A Admistradora 45 horas	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *
M1 Mucama 1 40 horas	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *
M2 Mucama 2 40 horas	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	8 - 16 *	8 - 16 *
M3 Mucama 3 40 horas	8 - 16 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *	8 - 16 *

Figura 7: Horario actual de los empleados. (Del 18 al 31 de marzo) Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

El horario oficial establecido de los camareros es de 08:00 a.m. a 16:00 p.m. pero con el pasar del tiempo este horario ha variado, y la verdadera hora de entrada es a las 07:00 a.m. y se pueden retirar del hotel a las 14:00 p.m. en caso de haber acabado con todas sus obligaciones.

La forma en como están establecidos los horarios para los camareros es un problema para el hostal, ya que en la mayoría de los casos solo trabajan hasta las 14:00 p.m. Esto limita al Hostal a que exista una mayor venta de habitaciones, ya que si por algún motivo una habitación es desocupada pasada las 16:00 p.m., o no se alcanzó a arreglar esta habitación no podrá ser vendida y se tiene que esperar hasta el siguiente día para ser arreglada.

Además, el hecho de no adherirse a los horarios previamente establecidos (08:00 am - 16:00 pm) genera confusión dentro del departamento de operaciones, ya que la cantidad de horas trabajadas varía de acuerdo con el nivel de ocupación del hotel. Es decir, la cantidad de horas trabajadas de los camareros no es constante.

En el caso de los recepcionistas, dos recepcionistas trabajan 12 horas al día durante 5 días consecutivos, mientras que los otros 2 recepcionistas tienen libre y así sucesivamente. El horario establecido para recepción presenta dos problemas considerables para el Hostal. Primero, las recepcionistas trabajan 12 horas sin recibir pagos adicionales por las horas extras como lo establece la ley.

Según el Ministerio del Trabajo, “una jornada laboral prolongada no puede superar las 10 horas diarias, ni las 40 semanales” (2019). Las consecuencias de estas faltas laborales pueden significar sanciones graves para el hostal como multas, demandas, clausuras e incluso prisión para el representante legal del hostal. Según el Ministerio del

Trabajo, al exceder las 8 horas diarias y en este caso con 4 horas suplementarias se deberá pagar el 50% adicional a una hora de trabajo por cada hora suplementaria.

Además, según el artículo 56. del código laboral: ni aun por contrato podrá estipularse más de 4 horas suplementarias diarias o 12 horas extra a la semana (Congreso Nacional, 2018). El horario actual del Hostal Vista Amazonas para los recepcionistas tiene un total de 60 horas semanales, es decir se excede con 8 horas según lo estipulado por el código laboral.

Segundo, se tiene que considerar las consecuencias de la carga laboral en los recepcionistas. Las consecuencias de la sobrecarga laboral pueden ser muy perjudiciales para el establecimiento. Una de las consecuencias de la sobrecarga laboral es la fatiga, "La fatiga mental se puede definir como la disminución de la capacidad física y mental de un individuo, después de haber realizado un trabajo durante un periodo de tiempo determinado" (García y del Hoyo Delgado, 2002, p.14). La fatiga puede producir bloqueos en las personas, ocasionando disminución en la efectividad como también fallos graves (García y del Hoyo Delgado, 2002).

En cuanto a la forma de realizar los pagos de los salarios correspondientes, el Hostal Vista Amazonas actualmente procede de la manera como se muestra en la Tabla 5:

FORMA DE PAGO MENSUAL ACTUAL DE PERSONAL											
Cargo	COSTO SALARIOS MENSUAL						COSTO ADICIONAL PATRONAL				COSTO POR EMPLEADO
	Salario Base	Jornada nocturna 25%	Subtotal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de reserva 8,33%	TOTAL INGRESOS	IESS Aporte Patronal 11,15%	Vacaciones	TOTAL	
Administradora	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ -	\$ 459,67	\$ 43,93	\$ -	\$ 43,93	\$ 503,60
Recepcionista I	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,82	\$ 492,49	\$ 43,93	\$ 1,37	\$ 45,30	\$ 537,79
Recepcionista II	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ -	\$ 459,67	\$ 43,93	\$ -	\$ 43,93	\$ 503,60
Recepcionista III	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,82	\$ 492,49	\$ 43,93	\$ 1,37	\$ 45,30	\$ 537,79
Recepcionista IV	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ -	\$ 459,67	\$ 43,93	\$ -	\$ 43,93	\$ 503,60
Mucama I	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,82	\$ 492,49	\$ 43,93	\$ 1,37	\$ 45,30	\$ 537,79
Mucama II	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ -	\$ 459,67	\$ 43,93	\$ -	\$ 43,93	\$ 503,60
Mucama III	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ -	\$ 459,67	\$ 43,93	\$ -	\$ 43,93	\$ 503,60
TOTAL	\$ 3.152,00	\$ -	\$ 3.152,00	\$ 262,67	\$ 262,67	\$ 98,46	\$ 3.775,79	\$ 351,45	\$ 4,10	\$ 355,55	\$ 4.131,35

Tabla 6: Forma de pago mensual actual de personal. Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 6, los trabajadores no reciben el salario correspondiente a una jornada nocturna, como tampoco por las horas extra laboradas. Cabe recalcar que la razón por la cual la Recepcionista I, Recepcionista III y Mucama I reciben vacaciones y fondo de reserva es porque trabajan en el hostel más de 1 año. El costo total de salarios por mes es de \$4.131,35

Posibles soluciones

Se ha optado por reestructurar los horarios de los empleados del Hostal Vista Amazonas, con el fin de que vayan acorde a lo estipulado en el código de trabajo, tomando en cuenta el bienestar de los empleados. De esta manera, el representante legal evitará posibles demandas o sanciones futuras.

En cuanto a los horarios de los camareros, se determinó que es importante que existan dos horarios para este puesto. El inicio de la primera jornada laboral empieza a las 7:00 a.m. de la mañana y termine a las 16:00 p.m. de la tarde, mientras que la segunda jornada empieza de 10:00 a.m. a 19:00 p.m. permitiendo en ambos turnos tener una hora de descanso. Esta modificación permite que los camareros no se limiten a la limpieza de habitaciones, si no también en la ayuda de la preparación y servicio del desayuno.

Adicionalmente, en caso de que exista un “Late Check Out” habrá un camarero disponible para hacer el arreglo de esta habitación. Además, es obligación que los camareros cumplan con las 8 horas de trabajo.

Para evitar conflictos con los huéspedes en cuanto al arreglo de habitaciones pasadas las 18:00 p.m. se propone establecer una política de horario. Esta se basará en que el horario para arreglar las habitaciones será exclusivamente entre las 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y en casos excepcionales de existir un “Late Check Out” máximo hasta las 18:00 p.m. Cabe recalcar dos puntos: primero, el check out es a las 12:00 p.m. Segundo, en el caso de que el huésped no haya deseado que se haga una limpieza de la habitación hasta las 18:00 p.m., su habitación no tendrá el servicio de arreglo de habitación hasta el día siguiente.

En cuanto a los horarios de los recepcionistas se decidió reestructurar los horarios de la siguiente manera: se cambió de 2 recepcionistas por día con turno de 12 horas diarias a 3 recepcionistas con turnos de 8 horas diarias más una hora de descanso por 5 días consecutivos más dos días de descanso.

En cuanto al horario de la administradora, se ha optado a que permanezca trabajando 5 días a la semana durante 8 horas diarias más una hora de descanso. Sin embargo, en el nuevo horario se ha propuesto que un día a la semana reemplace el turno de una recepcionista, para que se pueda cumplir con los días de descanso de los recepcionistas.

A continuación, se presentará el horario reestructurado y la forma de cancelar los salarios mensualmente sugerida:

		15 LUN	16 MAR	17 MIE	18 JUE	19 VIE	20 SAB	21 DOM	
Total de grupo: 360 horas		Horarios Sugeridos							
L	Turnos abie... 0 turnos			...					
R1	Recepcionist... 45 horas	6 - 15 *	6 - 15 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	13 - 22 *	22 - 7 *	22 - 7 *	
R2	Recepcionist... 45 horas	13 - 22 *	13 - 22 *	13 - 22 *	13 - 22 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	13 - 22 *	
R3	Recepcionist... 45 horas	22 - 7 *	22 - 7 *	22 - 7 *	22 - 7 *	22 - 7 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	
R4	Recepcionist... 45 horas	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	6 - 15 *	6 - 15 *	6 - 15 *	6 - 15 *	6 - 15 *	
A	Administradora 45 horas	Libre Todo el día *	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	7:30 - 16:30 *	13 - 22 *	Libre Todo el día *	
M1	Mucama 1 45 horas	7 - 16 *	7 - 16 *	7 - 16 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	7 - 16 *	10 - 19 *	
M2	Mucama 2 45 horas	Libre Todo el día *	10 - 19 *	10 - 19 *	10 - 19 *	10 - 19 *	10 - 19 *	Libre Todo el día *	
M3	Mucama 3 45 horas	10 - 19 *	Libre Todo el día *	Libre Todo el día *	7 - 16 *	7 - 16 *	7 - 16 *	7 - 16 *	

Figura 8: Horario sugerido de los empleados. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

FORMA DE PAGO MENSUAL SUGERIDO DE PERSONAL											
Cargo	COSTO SALARIOS MENSUAL						COSTO ADICIONAL PATRONAL				COSTO POR EMPLEADO MES
	Salario Base	Jornada nocturna 25%	Subtotal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de reserva 8,33%	SALARIOS SIN APORTE PATRONAL	IESS Aporte Patronal 11,15%	Vacaciones	TOTAL	
Administradora	\$ 394,00	\$ 36,90	\$ 430,90	\$ 35,91	\$ 32,83	\$ -	\$ 499,64	\$ 48,05	\$ -	\$ 48,05	\$ 547,69
Recepcionista I	\$ 394,00	\$ 233,70	\$ 627,70	\$ 52,31	\$ 32,83	\$ 52,29	\$ 765,13	\$ 69,99	\$ 2,18	\$ 72,17	\$ 837,30
Recepcionista II	\$ 394,00	\$ 184,50	\$ 578,50	\$ 48,21	\$ 32,83	\$ -	\$ 659,54	\$ 64,50	\$ -	\$ 64,50	\$ 724,04
Recepcionista III	\$ 394,00	\$ 492,00	\$ 886,00	\$ 73,83	\$ 32,83	\$ 73,80	\$ 1.066,47	\$ 98,79	\$ 3,08	\$ 101,87	\$ 1.168,34
Recepcionista IV	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ -	\$ 459,67	\$ 43,93	\$ -	\$ 43,93	\$ 503,60
Mucama I	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,82	\$ 492,49	\$ 43,93	\$ 1,37	\$ 45,30	\$ 537,79
Mucama II	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ -	\$ 459,67	\$ 43,93	\$ -	\$ 43,93	\$ 503,60
Mucama III	\$ 394,00	\$ -	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ -	\$ 459,67	\$ 43,93	\$ -	\$ 43,93	\$ 503,60
TOTAL	\$ 3.152,00	\$ 947,10	\$ 4.099,10	\$ 341,59	\$ 262,67	\$ 158,91	\$ 4.862,27	\$ 457,05	\$ 6,62	\$ 463,67	\$ 5.325,94

Tabla 7: Forma de Pago Mensual Sugerido. Elaboración propia

En la Tabla 7 se puede observar que en el horario sugerido se toma en cuenta el salario correspondiente a la jornada nocturna. Al tomar en cuenta la jornada nocturna, el costo de salarios mensual aumenta a \$5.325,94 obteniendo una diferencia de \$1.194,60 con el costo del salario mensual actual.

3.3 Recetas estándar

El Hostal Vista Amazonas tiene servicio de desayuno incluido para sus huéspedes. Sin embargo, el método para establecer el costo de desayuno no es correcto. Por ejemplo: al comprar un huevo que cuesta 10 centavos, se le multiplica por 2 y así se establece que el costo por 1 huevo es de 20 centavos. De igual manera se costea el resto de ingredientes. Además, no realizan receta estándar y por más que sea un desayuno continental, se debe utilizar este método.

“La receta estándar ayuda a obtener el valor preciso de los platos, controla el costo unitario de los alimentos y asegura consistencia en la calidad y en la preparación de los alimentos” (Romero, 2007: p. 115). Por lo tanto, es esencial que el personal esté en la capacidad de realizar correctamente las recetas estándar. Además, la implementación de este método tiene varios puntos positivos. Ayuda con el control de inventario, ya que de esta forma no habrá inconsistencias y permite crear presupuestos a futuro dependiendo de la demanda de cada mes. Otra ventaja de la implementación de este método es que ayuda a evitar desperdicios, y malos porcionamientos, lo que significa un ahorro monetario. Por último, se estandariza la elaboración de productos permitiendo que cualquier empleado sea capaz de servir el producto final.

Posibles soluciones

A continuación, se mostrará una opción para empezar a realizar recetas estándar de los desayunos.

RECETA:	DESAYUNO CON CAFÉ		TAMAÑO DE LA PORCIÓN	1
			NÚMERO DE PORCIONES	1,00
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
EACH	1	HUEVOS REVUELTOS O FRITO	\$ 0,29	\$ 0,29
EACH	1	PAN	\$ 0,28	\$ 0,28
EACH	1	CAFÉ	\$ 0,13	\$ 0,13
EACH	1	JUGO	\$ 0,22	\$ 0,22
Cantidad Total	1		Costo Total	\$ 0,91
Merma (%-cant)	0%			
Rendimiento total Porción	1			\$ 0,91
			Precio de venta	\$ 3,00
			Food Cost	30,38%

Tabla 8: Receta Estándar desayuno con Café. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

RECETA:	DESAYUNO CON TÉ		TAMAÑO DE LA PORCIÓN	1
			NÚMERO DE PORCIONES	1,00
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
EACH	1	HUEVOS REVUELTOS O FRITO	\$ 0,29	\$ 0,29
EACH	1	PAN	\$ 0,28	\$ 0,28
EACH	1	TÉ	\$ 0,23	\$ 0,23
EACH	1	JUGO	\$ 0,22	\$ 0,22
Cantidad Total	1		Costo Total	\$ 1,01
Merma (%-cant)	0%			
Rendimiento total Porción	1			\$ 1,01
			Precio de venta	\$ 3,00
			Food Cost	33,80%

Tabla 9: Receta Estándar desayuno con Té. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

En las tablas 8 y 9 se refleja el resultado final de la elaboración de una receta estándar para el desayuno. Los procesos previos para esta elaboración se pueden observar en los anexos. **(VER ANEXO H)**

Cabe recalcar que se ofrece la opción de tomar el desayuno con café o té. Para establecer el costo final del desayuno, se determinó que el precio de venta para ambos desayunos sea de \$3,00.

El Food Cost total del desayuno con café es de \$0,91 que representa el 30,38% al igual que el desayuno con té que tiene un food cost de 33,80% con un valor de \$1,01 ubicándose dentro de los parámetros recomendados por la industria, el cual es entre 30%

y 35%. En la elaboración de estas recetas se aseguró que todos los productos utilizados sean de buena calidad y bajo costo. Además, es importante destacar que la implementación de recetas estándar no representa un costo adicional para el hostel.

En cuanto al costo por kilo de jugo se estableció un promedio entre las tres diferentes pulpas que se va a ofrecer, Naranja, Guanábana y Mora.

3.4 Descripción de cargos

Actualmente el hostel no cuenta con descripción de cargos, el cual llega a ser un gran inconveniente, ya que es necesario que se tenga bien claro las funciones de cada empleado. Sin embargo, según el dueño del hostel, todos tienen la obligación de cooperar en otras actividades, en caso de que un área tenga mucho trabajo y perjudique la experiencia del huésped.

Según Martha Alles, la descripción de los puestos es esencial debido a que ayuda a analizar varios aspectos como: Si los salarios son equitativos; los empleados saben que se espera de ellos; hay conflictos entre empleados por no saber exactamente quién se encarga de qué área; se duplican los esfuerzos; hay personal no calificado para sus trabajos y existe inadecuada capacitación (2006: p. 114)

Posibles soluciones

Para la elaboración de la descripción de cargos no se llega a requerir de un costo extra. Es únicamente para el pleno conocimiento de los empleados para poder mejorar la relación entre empleados y evitar inconvenientes futuros. A continuación, se presenta una descripción detallada de cada puesto que hay dentro del hostel:

Nombre del cargo	Administradora
Reporta a	Dueño
Área	Administración
Sexo	Indistinto
Estado civil	Indiferente
Personas a cargo	Housekeeping y camareros
Preparación académica	Título universitario en administración de alimentos y bebidas y/o administración en empresas de Hospitalidad
Experiencia mínima	2 años en área similar
Cualidades requeridas	Buena presencia Buena actitud Paciente Trabajar bajo presión Liderar Negociar Innovador Habilidades en relaciones interpersonales Saber planificar y organizarse Comprometido con el trabajo
Idiomas	Español e inglés
Responsabilidades principales	Realizar reportes de asistencia y funciones de cada empleado Realizar informes sobre la situación actual del hostel semanalmente Cubrir los puestos faltantes Realizar análisis de resultados periódicamente Negociar con proveedores Realizar reuniones informativas y motivacionales con el personal Elaborar reportes de cierre diarios Control de inventarios y suministros Capacidad de tomar decisiones Asistir a reuniones generales Realizar marketing Reclutamiento de personal Servicio al cliente Supervisar a los empleados Revisar reseñas del internet y realizar informes
Riesgos profesionales	Estrés

Tabla 10: Descripción de Trabajo Administrador. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

	Mucama/o
Reporta a	Administradora
Área	Housekeeping
Sexo	Indistinto
Estado civil	Indiferente
Personas a cargo	N/A
Preparación académica	Bachiller de secundaria
Experiencia mínima	1 año en limpieza en empresas de producción
Cualidades requeridas	<p>Trabajo en equipo Buena presencia Ordenado y proactivo Responsable Buena actitud Trabajar bajo presión Honesto Paciente Saber organizarse</p>
Idiomas	Español
Responsabilidades principales	<p>Realizar limpieza diaria de habitaciones e instalaciones Sacar la basura Lavar, secar y guardar en su puesto Mantener en orden el inventario de suministros Lavar toallas y sábanas de habitaciones Preparar desayunos</p>
Riesgos profesionales	Quemaduras, golpes, estrés.

Tabla 11: Descripción de Trabajo Mucama. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Nombre del cargo	Recepcionista
Reporta a	Administradora
Área	Administración
Sexo	Indistinto
Estado civil	Indiferente
Personas a cargo	N/A
Preparación académica	Bachiller de secundaria
Experiencia mínima	1 año en área similar
Cualidades requeridas	Saber manejar una central telefónica Ordenada y organizada Trabajo en equipo Buena presencia Paciente Comprometido en el trabajo Habilidad en relaciones interpersonales Capacidad e tomar decisiones
Idiomas	Mínimo español e inglés
Responsabilidades principales	Recibir llamadas Registrar reservas Capacidad de tomar decisiones Capacidad de vender Limpiar área de trabajo Recibir clientes Apoyar otras áreas de trabajo
Riesgos profesionales	Estrés

Tabla 12: Descripción de Trabajo Recepcionista. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Nombre del cargo	Mantenimiento
Reporta a	Administradora
Área	Mantenimiento
Sexo	Indistinto
Estado civil	Indiferente
Personas a cargo	N/A
Preparación académica	Bachiller de secundaria
Experiencia mínima	1 año en área similar
Cualidades requeridas	<p>Trabajo en equipo Buena presencia Ordenado y proactivo Responsable Buena actitud Trabajar bajo presión Honesto Paciente Saber organizarse Indispensable conocimiento en cañerías, electricidad, carpintería y mecánica Saber utilizar herramientas y materiales propios de mantenimiento</p>
Idiomas	Español
Responsabilidades principales	<p>Realizar revisiones periódicas Realizar inventarios de suministros Elaborar informes acerca del estado en que se encuentran las instalaciones Colaborar con otras áreas si es necesario Controlar presupuestos de mantenimiento</p>
Riesgos profesionales	Quemaduras, golpes, estrés.

Tabla 13: Descripción de Trabajo Mantenimiento. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Nombre del cargo	Contadora
Reporta a	Dueño
Área	Contabilidad
Sexo	Indistinto
Estado civil	Indiferente
Personas a cargo	N/A
Preparación académica	Título universitario en contabilidad
Experiencia mínima	2 años en área similar
Cualidades requeridas	<p>Ordenado y proactivo</p> <p>Buena actitud</p> <p>Ordenada y organizada</p> <p>Indispensable conocimiento en contabilidad enfocada a la industria hotelera</p> <p>Paciente</p> <p>Puntual</p> <p>Honesta</p> <p>Responsable</p>
Idiomas	Español
Responsabilidades principales	<p>Realizar reportes periódicamente</p> <p>Revisar costos y avalúos de los activos y controlar depreciaciones</p> <p>Mantener la contabilidad de la empresa al día</p> <p>Informar inmediatamente ante un cambio abrupto</p> <p>Mantener un respaldo ante cualquier costo</p> <p>Asistir a capacitaciones en contabilidad</p> <p>Controlar las inversiones</p> <p>Realizar recomendaciones</p> <p>Control del flujo de caja y efectivo de la empresa</p>
Riesgos profesionales	Estrés

Tabla 14: Descripción de Trabajo Contador. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

3.5 Tarifas en Canales de Distribución

La tarifa estándar del Hostal Vista Amazonas es de \$17,00 por persona, dentro de este valor está incluido el desayuno. Esta tarifa se obtiene solo si se reserva a través del hotel. En caso de reservar a través de una agencia de viajes online (OTA por sus siglas en inglés) el precio aumenta y varía dependiendo a través de que OTA se realiza la reserva. Si se reserva una habitación simple a través de Booking.com el precio final es de \$29,50. Al reservar por Expedia el precio es de \$26,99. Cuando se reserva a través de Despegar.com el valor final es de \$32,00.

Hostal Vista Amazonas					
Día	Fecha	Vista Amazonas	Booking.com	Despegar.com	Expedia
Sábado	9/3/19	\$ 17,00	\$ 29,50	\$ 32,00	\$ 26,99
Lunes	11/3/19	\$ 17,00	\$ 29,50	\$ 32,00	\$ 26,99
Miércoles	13/3/19	\$ 17,00	\$ 35,99	\$ 32,00	\$ 26,99
Viernes	15/3/19	\$ 17,00	\$ 35,99	\$ 32,00	\$ 26,99
Domingo	17/3/19	\$ 17,00	\$ 29,50	\$ 32,00	\$ 26,99

Tabla 15: Tarifas en los diferentes Canales de Distribución. Elaborado por Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

El valor ofrecido por el Hostal Vista Amazonas en las agencias de viaje online puede llegar a aumentar hasta en \$15,00 en comparación con el precio ofrecido en el hotel. El no contar con una estrategia para los canales de distribución presenta varios problemas para el hostal:

Primero, dentro de los contratos generados al momento de posicionar el Hostal dentro de una agencia de viajes online se establece que se ofrezca las tarifas más bajas del mercado, es decir si en el Hostal la tarifa es de \$17,00 en Booking.com la tarifa debe

ser igual. En caso de incumplir con esto, las OTA's podrían sancionar al Hostal, e incluso terminar el contrato.

Segundo, se mantienen tarifas estáticas para los diferentes días de la semana, es decir no se ha establecido tarifas especiales para los días con menor demanda, o al contrario para los días con mayor demanda. Además, esto no permite que exista una diferencia entre los diferentes segmentos de mercado a los cuales busca atraer al hotel.

Posibles soluciones

Con el fin de evitar posibles conflictos con las OTA's se cree necesario establecer nuevas tarifas y que se igualen las tarifas ofrecidas por canales directos con las tarifas ofertadas en las OTA's. Después de haber analizado la cantidad de ventas realizadas por cada canal se determinó que la mayoría de las reservaciones son realizadas a través de las agencias de viaje, principalmente Booking.com, lo cual indica que el mercado está dispuesto a pagar tarifas similares a las que se ofrecen en Booking.com.

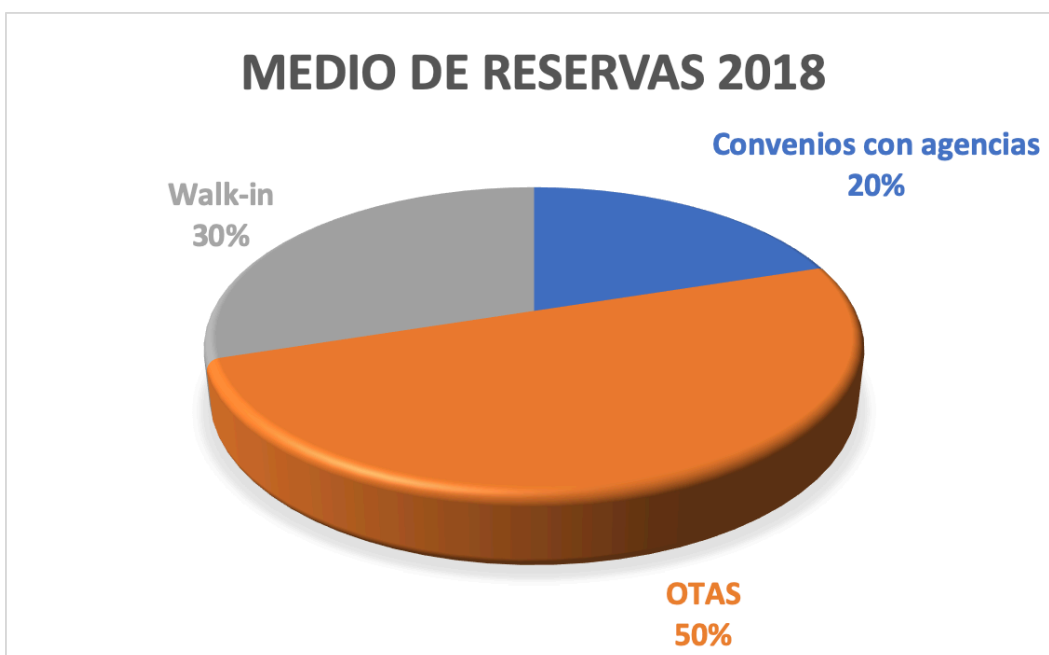


Figura 9: Medio de reservas 2018. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Además, como se mencionó anteriormente en el análisis del sector, la tarifa promedio de la Mariscal en el año 2017 fue de \$32,10. Esto indica que la tarifa establecida por el hotel (\$17,00) puede aumentar, sin afectar las operaciones del hostel.

En la Tabla 1 se puede ver que en el año 2018 se vendió un total de 5.064 habitaciones. Como se puede ver en la Figura 9 el 30% de las ventas se realizó a través de Walk-in, es decir que un total de 1.574 habitaciones se vendieron a un valor de \$17,00 obteniendo un total de \$26.759,06. Si en el 2018 se hubiera igualado la tarifa al mismo valor que se oferta en Booking.com, y las 1.574 habitaciones se hubieran vendido a \$29,50 se pudo haber obtenido \$19.675,78 más en ganancias por venta de habitaciones.

Es importante tener en cuenta que como se van a ofrecer las mismas tarifas a través de todos los canales se debe incentivar a los huéspedes a que reserven a través de los canales directos para evitar los costos de comisión que generan las OTA's. La incentivación se puede generar a través de beneficios exclusivos ofrecidos por los canales directos. Los beneficios pueden ser:

- Desayuno incluido.
- Habitaciones con vista privilegiada.
- Cancelación de reservas sin costo adicional.
- Flexibilidad en la hora del check out.

Es importante contar con diferentes tarifas dentro del Hostal. De esta manera se puede obtener mayores ingresos en las épocas de mayor demanda, como también establecer tarifas más bajas durante los meses con menor demanda. Con los datos obtenidos del 2016, 2017, 2018 y lo que va del 2019, se determinó que los meses con mayor demanda son mayo, julio y diciembre. A continuación, en la Figura 10 se reflejan estos datos:

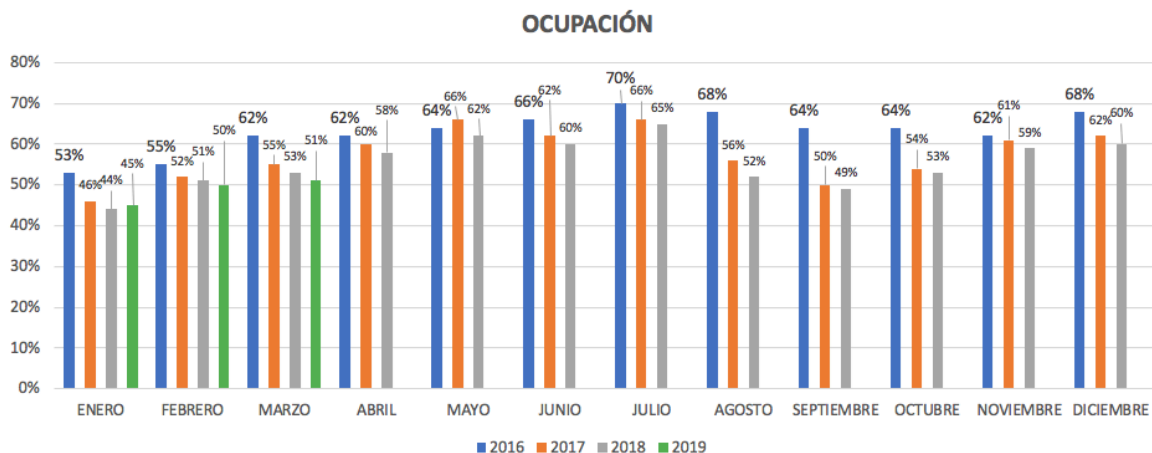


Figura 10: Ocupación años 2016, 2017, 2018 y 2019 del Hostal Vista Amazonas. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Además, se determinó a través de los datos históricos del hostel que los días de la semana con mayor ocupación son lunes, viernes y sábado. A continuación, se mostrará la ocupación diaria para reflejar lo anteriormente mencionado. Se debe enfatizar que el promedio de ocupación del año 2018 fue del 58%.

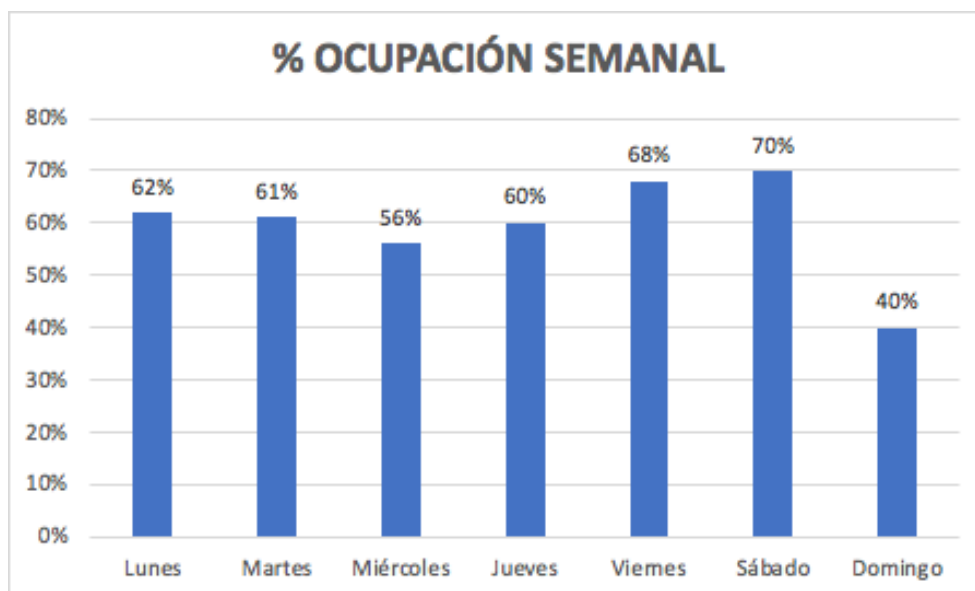


Figura 11: Demanda diaria. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Es importante mencionar que la solución propuesta para establecer las tarifas en los diferentes canales de distribución no requiere de una inversión por parte del hostel. Las medidas que se deben tomar, como por ejemplo brindar los beneficios por reservar a través de los canales directos del hostel, no representan un costo extra.

3.6 Segmentación de mercado

“La segmentación del mercado es el proceso mediante el cual el mercado se divide en subconjuntos de consumidores con necesidades o características comunes” (Schiffman & Lazar, 2005: p. 11). La segmentación de mercado no ha llegado a ser completamente definida por el hostel como se ha mencionado anteriormente. Este llega a ser un problema, ya que no se sabe a qué segmento se dirige el hostel, por lo tanto, no se puede llegar a ofrecer un servicio enfocado en las necesidades de los huéspedes, como tampoco puede saber qué es lo que realmente busca el huésped.

Posibles soluciones

Se ha pedido la información de los anteriores 6 meses de los huéspedes que se han llegado a hospedar en el hostel para poder obtener datos relevantes y así realizar un segmento de mercado más claro.

Al recopilar la información proporcionada por el dueño del hostel, se ha podido obtener los siguientes resultados:



Figura 12: Nacionalidad. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Entre las nacionalidades, se concentra más en los ecuatorianos, por lo que los huéspedes llegan a ser en su mayoría nacionales con un 57%, y el restante es con un 15% estadounidenses, 11% franceses, 7% alemanes, entre otras nacionalidades más.



Figura 13: Motivo de viaje ecuatorianos. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca



Figura 14: Motivo de viaje extranjeros. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Como se puede observar en la figura 13 el motivo para hospedarse en el hostel de los ecuatorianos es principalmente por trabajo, por consiguiente, turismo y finalmente por otras razones. Mientras que en la figura 14 se puede observar que el motivo principal para hospedarse en el hostel de los extranjeros es el turismo, seguido por trabajo y otras razones.



Figura 15: Duración de Estadía. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Por lo general, se puede apreciar que la duración de estadía de la mayoría de los huéspedes es de 2 días, por lo que se puede entender que son en su mayoría personas que vienen por razones de trabajo, como también turistas que se quedan pocos días a conocer la ciudad de Quito.

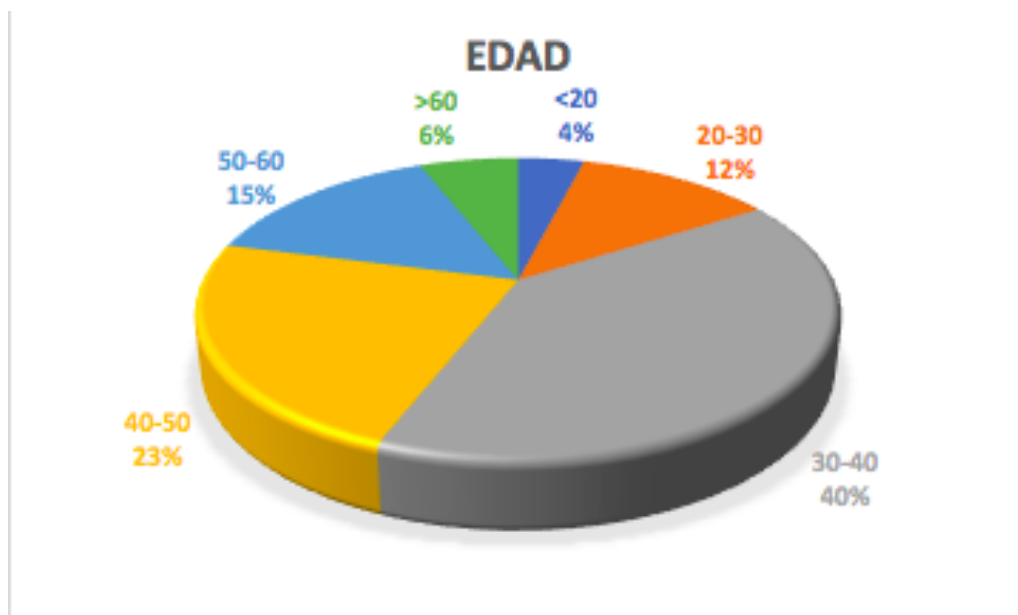


Figura 16: Edad. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

El rango de edades que más se hospedan en el hostel son entre los 30 y 40 años de edad.

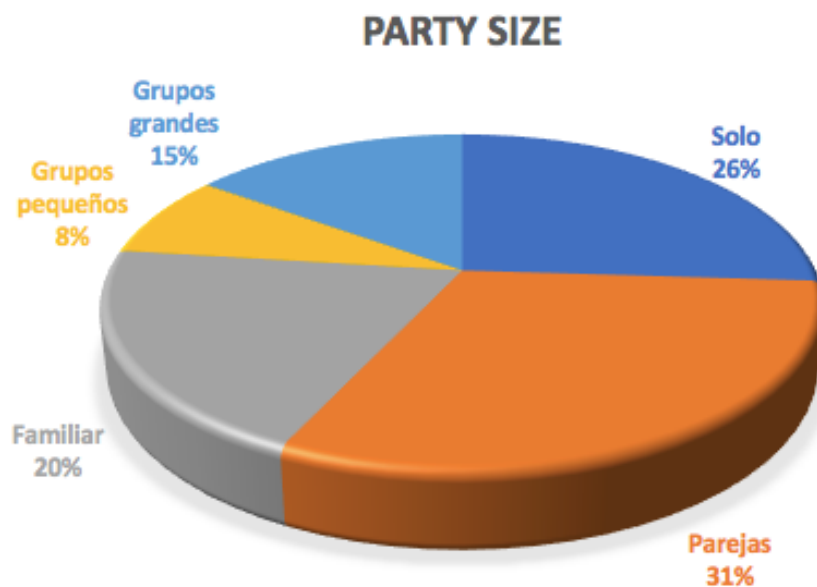


Figura 17: Party Size. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

Se concluyó que el “Party Size” de los visitantes del Hostal Vista Amazonas en su mayoría son parejas, no específicamente sentimentales, sino compañeros de trabajo. Seguido por personas que viajan solas, como también familias.

Con los datos obtenidos se ha podido establecer que el segmento de mercado principal para el hostel es el siguiente:

Ecuatorianos entre los 30 y 40 años, que su principal motivo de viaje es trabajo y negocios que requieren entre dos y tres días de hospedaje. Este segmento busca hoteles u hostales con precios bajos con ubicación estratégica que facilite su movilización. El grupo de personas que visita el hostel son principalmente parejas y personas que viajan solas.

Como también se pudo determinar el segmento secundario del Hostal Vista Amazonas, obteniendo que:

Extranjeros entre los 30 y 40 años, que su principal motivo de viaje es el turismo y placer. Al igual que el segmento primario, requieren entre dos y tres días de hospedaje. Este segmento busca hostales u hoteles de bajos precios con ubicación privilegiada que les permita desplazarse dentro de la ciudad de manera rápida y fácil. Cabe recalcar que en la actualidad Quito es considerado una ciudad de paso.

Los beneficios de la segmentación son:

- Uso eficiente de presupuesto.
- Entender necesidades y preferencias.
- Optimización del marketing.

Con esta información el Hostal podrá planificar de mejor manera los servicios, es decir, que vayan acorde a lo que el segmento de mercado busca. Además, como se conoce, son muy pocos los grupos mayores a 5 personas por lo que se pueden modificar las habitaciones con capacidad para 10 personas y adaptarlas como salas de trabajo.

Asimismo, el método que se utilizó para determinar el segmento de mercado para el hostal, no inquirió en costos operativos.

3.7 Actualización de datos en Redes

El propietario del Hostal Vista Amazonas cuenta con una página de Facebook del Hostal, una página web y los perfiles en las diferentes OTA's. El único que tiene acceso a modificar y controlar estas redes es el mismo dueño. No ha contratado a alguien específico, ni ha otorgado la obligación de encargarse de esta tarea a la administradora del Hostal. Como se mencionó anteriormente, el propietario del hostal se ha descuidado en la administración, debido a sus otras obligaciones, lo cual ocasionó falta de actualización de contenido en estas redes.

Así mismo, no hay nadie encargado de responder mensajes ni reseñas positivas como negativas que dejan los huéspedes en los diferentes sitios web. Siendo un gran problema, debido a que el 84% de las personas se basa en las reseñas antes de visitar un lugar. (Kim, Yang & Mattila, 2017). Adicionalmente, se menciona en la página de TripAdvisor que “El 83% de los usuarios revisan entre 6 y 12 opiniones para elegir el hotel más adecuado” (2019)

Al darse cuenta de que hay tanto comentarios positivos como negativos, sin respuestas por parte del hostal, puede llegar a malas interpretaciones y dar inseguridad. Por lo tanto, es necesario que haya una persona encargada en agradecer a los comentarios

positivos y también que se disculpe y ofrezca una corrección inmediata para los comentarios negativos, para demostrar al huésped que el hostel si se preocupa por el huésped (Rose & Blodgett, 2016).

Página de Facebook del Hostal Vista Amazonas (VER ANEXO C)

Se puede observar que la última publicación que se realizó fue el 18 de junio del 2018. Adicionalmente, la información que se ofrece en la página no concuerda con lo que realmente ofrece. Como por ejemplo, menciona que cuenta con un restaurante especializado en comida típica, el cual hoy en día funciona únicamente para desayunos de los huéspedes. El restaurante funcionó desde el año 2012 hasta el 2015, por lo que el huésped puede llegar a decepcionarse y llegar a escribir una reseña negativa.

Página web (VER ANEXO D)

Se puede observar que uno de los servicios es la cafetería, sin embargo, no se lo puede llegar a considerar una cafetería, ya que únicamente ofrece desayunos de 7:00 a.m. a 11:00 a.m. Pasado este horario, la cocina se mantiene cerrada, ya que no hay quien se encargue.

Además, se menciona como un servicio el intercambio de libros, el cual no está bien descrito, debido a que esto se entiende en que los huéspedes pueden venir con sus libros y realizar un intercambio con los del Hostal. Cuando en realidad es solo un espacio con estantes y varios libros, donde los huéspedes pueden acercarse y elegir el que más gusten prestado. El inconveniente es que no se tiene ningún control en ello, ya que cualquier persona puede acercarse a coger los libros y simplemente no devolverlos.

Se llegó a construir un espacio para elaborar un taller de chocolate y se invirtió una cantidad considerable del presupuesto para su funcionamiento, sin embargo, este

estuvo listo en septiembre de 2018 y no se ha llegado a abrir al público. El propietario piensa en abrirlo en un futuro cercano, pero al no contar con el tiempo suficiente, lo mantiene cerrado. Los huéspedes pueden llegar a creer que van a poder optar por este servicio al hospedarse, sin embargo, hasta el día de hoy se mantiene cerrado y no se tiene planificado una fecha de apertura.

Booking.com (VER ANEXO E)

En cuanto al perfil de Booking.com, se puede observar que aceptan sin ningún recargo extra animales al hostel, sin embargo, esto llega a ser erróneo, debido a que no se acepta en lo absoluto. Las habitaciones tienen alfombra lo cual complica la limpieza, además de que podría llegar a causar alergias a futuros huéspedes. Esto llega a ser un inconveniente, debido a que los huéspedes pueden traer a su mascota y al llegar al hostel no podrán hospedarse tal como se planeó.

De igual manera, en esta página también se menciona que se cuenta con un restaurante, el cual no es verdad y puede llegar a impactar en la expectativa del huésped. Adicionalmente, no se cuenta con servicio a la habitación, por lo que, si un huésped desea algún tipo de servicio o tiene alguna necesidad, quedará insatisfecho al darse cuenta de que no contará con personal para su asistencia.

Además, se menciona que se tiene la disponibilidad de una fotocopidora y fax, sin embargo, no se tiene la opción para los huéspedes. Siendo su mayor segmento de mercado el de negocios, sería un gran servicio que pueden ofrecer y una ventaja ante la competencia. De igual manera, si el huésped llega con el objetivo de poder usar estas facilidades, tendrá que ir a buscar en otro lado más, causando una mala experiencia.

Por último, se observa que parte de los servicios es ofrecer un almuerzo empacado para llevar al huésped en el caso de que no vaya a tener tiempo después, sin embargo, solo se cuenta con desayunos y no se tiene en inventario empaques plásticos, por lo que no se tiene la opción de ofrecer su comida para llevar.

Expedia (VER ANEXO F)

Por medio de Expedia, se puede observar que se tiene servicios de salón de belleza, snack bar y tienda de recuerdos, los cuales no llegan a ser correctos y crean una expectativa mayor a la que se debería a los huéspedes. En años anteriores tampoco hubo alguno de estos servicios, por lo que debería haber mayor control de lo que se escribe acerca del hostel, para evitar futuros inconvenientes. Adicionalmente, se puede ver que en este caso si se menciona que no se aceptan mascotas, sin embargo, debería estar esa información igual en todos los sitios web. Por último, la cantidad de habitaciones que se señala en este sitio es incorrecto, ya que el número total de habitaciones es 25.

Despegar.com (VER ANEXO G)

Finalmente, en el perfil del hostel de Despegar.com, vuelve a mencionar servicios erróneos como servicio a la habitación, servicio de despertador y restaurante. Se debe enfatizar que el ofrecer este tipo de servicios llega a crear altas expectativas al huésped y puede llegar a generar quejas y malas reseñas en las OTA's, como también en redes sociales perjudicando la imagen del hostel.

Posibles soluciones

Se cree importante asignar horarios durante la semana, para la creación y verificación de contenido publicado en las redes, como también responder las reseñas de las diferentes OTA's. Para esto, es necesario que alguien del personal, preferiblemente la

administradora por sus conocimientos en la industria, cumpla con la tarea de un “community manager” teniendo acceso a las diferentes redes en todo momento.

“El community manager, canaliza e influye en la corriente de opiniones, para ayudar a mejorar la imagen de la organización llevando a cabo estrategias de social media y gestionando los canales escogidos para ejecutar las mismas” (Rojas, 2011: p. 8).

La actualización de datos en redes no llega a representar un costo adicional, debido a que como se menciono anteriormente, la persona encargada de realizar esos ajustes debe ser tanto el dueño, como la administradora del hostel.

3.8 Modelo de inventarios

El Hostel Vista Amazonas no tiene la necesidad de realizar compras considerables cada semana, por lo cual no cuenta con un modelo de inventario para productos como comida e insumos de limpieza. Cuando se ha requerido de algún insumo o producto, simplemente se escribe en una hoja hasta el momento de realizar la compra. Por consiguiente, se botaba la hoja y no quedaba constancia alguna de los costos incurridos en el proceso de compra de nuevos productos.

“Los inventarios constituyen un alto porcentaje del capital que invierte una empresa para asegurar la continuidad de sus operaciones y es un indicador de la eficiencia con que la empresa administra sus recursos” (Muñoz, 2009: p. 161).

Posibles soluciones

Una solución se considera crear modelos de inventario base para que puedan poner toda la información necesaria y tener de una forma más organizada y clara, con el fin de evitar confusiones. Adicionalmente, se deberá realizar un control de los inventarios para evitar anomalías al cierre de caja.

Se planteó un modelo de inventarios que no requiere de un costo extra, para poder administrar de mejor manera el control de insumos e ingredientes que requiere el hostel. Al ser un hostel pequeño, no necesita contratar a alguien aparte, ya que durante la jornada de trabajo llega ser suficiente tiempo para realizarlo. A continuación, se mostrará un ejemplo de como realizar un inventario para el Hostel Vista Amazonas.

HOSTAL VISTA AMAZONAS				
REGISTRO DE INVENTARIO INSUMOS LIMPIEZA				
FECHA:				
PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	DADA DE BAJA	INVENTARIO FINAL
Desinfectante manos				
Cloro baños				
Espojas				
Trapos				
Cepillo				
Jabón				
Detergente				
Cloro pisos				
Trapeador				
Escoba				
Guantes				
Mascarilla				
NOTAS				

Tabla 16: Registro de Inventario de Insumos de Limpieza. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

HOSTAL VISTA AMAZONAS				
REGISTRO DE INVENTARIO INSUMOS DE OFICINA				
FECHA:				
PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	DADA DE BAJA	INVENTARIO FINAL
Esfero				
Lápiz				
Hojas A4				
Carpetas plástico				
Perforadora				
Grapadora				
Cinta adhesiva				
Tinta impresora				
Tijera				
Borrador				
Liquid Paper				
NOTAS				

Tabla 17: Registro de Inventario de Insumos de oficina. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

HOSTAL VISTA AMAZONAS				
REGISTRO DE INVENTARIO ALIMENTOS				
FECHA:				
PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	DADA DE BAJA	INVENTARIO FINAL
Pulpa Naranja				
Pulpa Mora				
Pulpa Guanábana				
Café				
Té				
Azúcar				
Huevos				
Aceite vegetal				
Sal				
Pan				
Jamón				
Mermelada				
Mantequilla				
NOTAS				

Tabla 18: Registro de Inventario de Alimentos. Elaboración: Tatiana Murillo y Juan Sebastián Chuquimarca

3.9 Comunicación interna

Se pudo observar, que el dueño al no tener tiempo libre decidió contratar una persona encargada de la administración que le ayude con el control y correcta operación del Hostal. No obstante, el dueño no ha ido al Hostal en más de 4 meses, por lo que es bastante grave, ya que se necesita que esté pendiente de su negocio.

Es muy importante que el dueño tenga un control frecuente de lo que esté pasando en el hostal, ya que contratar a una persona para que le ayude en el área administrativa, no llega a ser la completa solución. “Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, ya que los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros ... y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación de trabajo es imposible” (Dirección y gestión, 2007: p. 7).

Posibles soluciones

Se debería programar una reunión cada 2 semanas con la administradora, para aclarar ciertas dudas y problemas que hayan surgido durante ese periodo de tiempo. El dueño debería visitar el hostal por lo menos una vez a la semana y así pueda estar más tranquilo de que todo funciona como debería. Además, se debería realizar una reunión cada 3 semanas con los empleados, por si tienen algún inconveniente o sugerencia que sea importante mencionarla. De esta manera se tendrá una mejor relación y el rendimiento de los empleados llegaría a ser mejor.

Adicionalmente, el representante legal debe tomarse media hora como mínimo a la semana para realizar una inspección, de los informes realizados por la administradora, caso contrario los empleados llegan a sentir que su trabajo es innecesario y no van a llegar a cumplir por completo su trabajo.

Para lograr una comunicación interna eficiente, es importante que se realicen capacitaciones a los empleados. El Ministerio de Turismo ofrece diferentes tipos de cursos gratuitos, por lo tanto, las capacitaciones no llegan a representar un costo adicional. Finalmente, los cursos son en línea, el cual facilita a los empleados su participación.

4 Conclusiones

En conclusión, en esta consultoría se puede observar la importancia de tener conocimientos en la industria de la hospitalidad y no solo tener un enfoque en lo financiero. La falta de conocimiento llega a ser una de las principales razones por lo cual hoteles, y en su mayoría restaurantes llegan a fracasar. Se debe enfatizar lo esencial que es ofrecer servicios de calidad, brindando grandes experiencias, las cuales generen fidelidad en los clientes.

Cabe recalcar que se enfocó en que todas las soluciones que se presentaron en esta consultoría no representen un costo significativo para el hostel. Además, se determinó que el contratar una administradora no llega a ser la solución óptima, si no se otorga la autoridad necesaria para ejecutar las acciones correctivas correspondiente. Como también influye el involucramiento del dueño del hostel en todos los procesos y decisiones que se realicen.

A continuación, se presentan conclusiones acerca de los temas tratados dentro de esta consultoría:

- Se determinó que la carga laboral en el área de recepción era muy alta, y se incumplía con las normas establecidas en el código laboral. Por lo que se pudo concluir que era necesario la reestructuración de horarios para evitar problemas legales con los trabajadores.

- Se observó que las tarifas establecidas por el hostel en los diferentes canales no eran iguales, lo cual puede generar conflictos legales con las agencias de viajes online. Por lo cual se vio necesario que se modifiquen las tarifas del hostel, tanto en los canales directos, como en los indirectos.
- A través de análisis elaborados del dinamismo de las tarifas del hostel, se concluyó que el hostel no cuenta con tarifas dinámicas, lo cual no permite que se aproveche la demanda generada en las diferentes temporadas del año. Se recopiló información para conocer los días y meses con mayor demanda.
- Se concluyó que el Hostal Vista Amazonas no ha actualizado la información correspondiente a los servicios que ofrece en sus redes sociales como también en las agencias de viaje online en más de 10 meses, generando confusión y malestar en sus huéspedes. Se brindó información para corregir este error.
- Se estableció un segmento de mercado por medio de información recopilada de los huéspedes que se han llegado a hospedar en los últimos 6 meses en el Hostal, debido a que, al no tener conocimiento sobre sus necesidades y gustos, no se puede ofrecer una buena experiencia al huésped.
- Se determinó que el Hostal Vista Amazonas no cuenta con un control para elaborar sus desayunos, por lo cual se implementó la creación de recetas estándar con el fin de evitar desperdicios y ahorrar costos.

5 Recomendaciones Adicionales

- El hostel debe mejorar la interacción con sus huéspedes en los diferentes sitios web (OTA's, pagina web, redes sociales, etc.), para mantener una buena imagen y ser atractivos a nuevos huéspedes.
- Establecer convenios con agencias deportivas, de turismo, y agencias que estén dirigidas al mismo mercado del hostel para que facilite e incremente las ventas de habitaciones del hostel.
- Se debería reducir el tamaño de las habitaciones para hasta 4 personas, ya que la mayoría de los grupos que llegan al Hostel llega a ser entre 1 a 4 personas.
- Incentivar a los huéspedes a comentar en las redes sociales, como también en las OTA's, para mantener una buena imagen ante el mercado.
- El hostel Vista Amazonas debería crear y establecer nuevos servicios en un futuro para mejorar la experiencia con el huésped, como también para sobresalir de la competencia.
- El Hostel Vista Amazonas podría tercerizar el espacio de cocina para servir además de desayunos, almuerzo y cena. De esta manera se libraría de la necesidad de administrar la cocina y se generarían ingresos extras.
- Mantener un correcto manejo operacional que vaya acorde a los parámetros establecidos por la industria de la hospitalidad, para presenciar mejoras en sus ingresos, porcentaje de ocupación y diversos problemas mencionados.
- El Hostel Vista Amazonas debería mantener el uso de la receta estándar a pesar de que solo cuenta con un plato, ya que de esta manera se mantiene y garantiza la calidad y más que nada se mantienen consistentes los costos de los productos.

- Realizar frecuentemente capacitaciones acerca del uso de las recetas estándar, como también sobre la atención al cliente, enfocándose en la filosofía creada para el hostal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcívar, I. (2019). *Ecuador, ¿Potencia turística?* Recuperado el 17 de febrero de 2019 de <https://www.entornoturistico.com/ecuador-potencia-turistica/>
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Cloudbeds. (2019). *Potenciando lo mejor en la Industria Hotelera*. Recuperado el 17 de febrero de 2019 de <https://www.cloudbeds.com/es/hotels/>
- Congreso Nacional. (2018). *Código del trabajo*. Recuperado el 30 de marzo de 2019 de <http://www.lexis.com.ec/wp-content/uploads/2018/09/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- De La Torre, C. (2017). *Libro de identidad*. Recuperado el 8 de marzo de 2019 de <https://books.google.com/books?id=HMokDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- De Souza, J. (8 de febrero de 2019). Entrevista de J.S. Chuquimarca y T. Murillo [Archivo]. Datos acerca del Hostal Vista Amazonas. Quito.
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Texas: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández, F. (2017). *Estudio de mercado*. España: Editorial Plaza y Valdés.
- Gallego, J. (2001). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- García, O., & del Hoyo Delgado, M. (2002). *La Carga Mental de Trabajo* [Ebook]. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado el 24 de marzo del 2019 de <https://goo.gl/KWjmkF>

- Hernández, J. (2010). *El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Versalles: Universidad de Matanzas.
- Hostal Vista Amazonas. (2018). *Servicios*. Recuperado el 31 de marzo de 2019 de <http://vistaamazonas.com/>
- Izquierdo, J. (2007). *Comunicación interna*. España: Editorial Vértice.
- Kim, M. G., Yang, H., & Mattila, A. S. (2018). *The Impact of Customer Loyalty and Restaurant Sanitation Grades on Revisit Intention and the Importance of Narrative Information: The Case of New York Restaurant Sanitation Grading System*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 275-284.
- Llopis, E. (2015). *Crear la Marca Global*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2017). *Plan especial "La Mariscal"*. Recuperado el 9 de febrero de 2019 de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Comisiones%20del%20Concejo/Us%20de%20Suelo/2018/2018-05-16%20Extraordinaria/2.%20Plan%20Especial%20La%20Mariscal/Diagnostico/Pr](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Comisiones%20del%20Concejo/Us%20de%20Suelo/2018/2018-05-16%20Extraordinaria/2.%20Plan%20Especial%20La%20Mariscal/Diagnostico/Presentaciones/Diagnostico/ETAPA%20DIAGNOSTICO.pdf)
[esentaciones/Diagnostico/ETAPA%20DIAGNOSTICO.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Comisiones%20del%20Concejo/Us%20de%20Suelo/2018/2018-05-16%20Extraordinaria/2.%20Plan%20Especial%20La%20Mariscal/Diagnostico/Pr)
- Ministerio de Turismo. (2019). *Turismo aportó con más de 2.300 millones a la economía ecuatoriana en 2018*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <https://www.turismo.gob.ec/turismo-aporto-con-mas-de-2-300-millones-a-la-economia-ecuatoriana-en-2018/>
- Ministerio de turismo. (2017). *Política de turismo del Ecuador*. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/a.-2017.-POLITICA-DE-TURISMO-DEL-ECUADOR.pdf>

- Ministerio del trabajo. (2019). *Jornada prolongada*. Recuperado el 30 de marzo de 2019 de <http://www.trabajo.gob.ec/jornada-prolongada/>
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México D.F.: Cengage Learning Center.
- Quito Turismo. (2019). *Quito en cifras*. Recuperado el 24 de febrero del 2019 de <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>
- Rister, A. (03/01/2012). *Understanding Speech delivery using Simon Sinek's Golden Circle*. Recuperado el 30 de marzo de 2019 de <https://alexrister1.wordpress.com/tag/golden-circle/>
- Rojas, P. (2011). *Community management en una semana*. España: Centro Libros.
- Romero, E. (2007). *Maitre*. España: editorial vértice.
- Rose, M., & Blodgett, J. G. (2016). *Should Hotels Respond to Negative Online Reviews?* *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 396–410. <https://doi.org/10.1177/1938965516632610>
- Schiffman, L & Lazar, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. España: Pearson Educación.
- Sinek, S. (2009). *Simon Sinek: Cómo los grandes líderes inspiran la acción*. Recuperado el 8 de marzo de 2019 de https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es#t-263033
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (18va ed.). Nueva York: Mcgraw-Hill Interamerican.

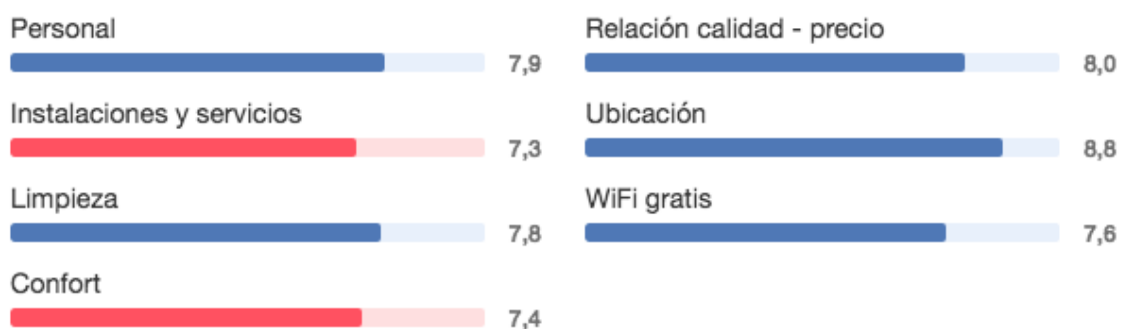
TripAdvisor. (2019). *Cómo pueden ayudar las opiniones a su negocio*. Recuperado el 13 de abril de 2019 de <https://www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/w733>

ANEXOS

ANEXO A

a) Booking.com

7,9 Bien · 79 comentarios ▾



b) Despegar.com

7.5 Confortable
Puntuación general de Hostal Vista
Amazonas. **Basado en 115 comentarios**

7,5 de 10

Servicios	7.1
Personal del alojamiento	7.6
Edificio	6.9
Ubicación	8.8
Limpieza	7.7
Precio/calidad	8

c) Hoteles.com

Bueno**7,6****Ubicación**

Magnífica ubicación

Relación Calidad/Precio

La mejor relación calidad-precio




Servicio

El servicio es adecuado

d) TripAdvisor

Información

3,5 **Muy bueno**
 41 opiniones

	Ubicación
	Limpieza
	Servicio
	Calidad/precio

ANEXO B

ANEXO C

Hostal Vista Amazonas

@VistaAmazonas

- Inicio
- Fotos
- Publicaciones
- Información
- Comunidad
- Información y anuncios
- Book now
- Rates and Promotions

Me gusta
 Seguir
 Compartir
 ...

[Ver todas](#)

Publicaciones

Hostal Vista Amazonas
 19 de junio de 2018 · 🌐

Hostal Vista Amazonas espera por ti para consentir tu estadía en Quito de la mejor manera.

2

Me gusta
 Comentar
 Compartir



Hostal Vista Amazonas
@VistaAmazonas

- Inicio
- Fotos
- Publicaciones
- Información**
- Comunidad
- Información y anuncios
- Book now
- Rates and Promotions

 Me gusta
  Seguir
  Compartir
  ...

HORARIO

 **Siempre abierto**

INFORMACIÓN DEL NEGOCIO

Información del negocio

Estacionamiento Estacionamiento: calle
o

Rango de precios \$\$

 Apertura el 15 de mayo de 2012

INFORMACIÓN DE CONTACTO ADICIONAL

 reservas@vistaamazonas.com

 <http://www.vistaamazonas.com>

MÁS INFORMACIÓN

Información general

Hostal Vista Amazonas es un hotel con 25 hermosas habitaciones. Localizada a 5 cuadras de la zona de entretenimiento y restaurantes mas importante de la ciudad, la Plaza Foch, aún guardando un ambiente de tranquilidad y descanso. Contamos con un restaurante especializado en comida típica con espacio para 40 personas bajo techo y otros 30 puestos en nuestra terraza para un descanso total. Incluimos Wi-Fi completamente gratis a todos nuestros invitados. Experimenta el Ecuador con nosotros!

 [Hostal · Complejo hotelero](#)

ANEXO D

HOSTAL VISTA AMAZONAS

[Reservar](#)[Habitaciones](#)[Restaurante](#)[Taller de Chocolate](#)[Servicios](#)[Contacto](#)

SERVICIOS



Lavandería



Personal Bilingüe



Cafetería



Transfers



WiFi



Intercambio de Libros



Caja Fuerte



Bodegaje

HOSTAL VISTA AMAZONAS

[Reservar](#)[Habitaciones](#)[Restaurante](#)[Taller de Chocolate](#)[Servicios](#)[Contacto](#)

RESTAURANTE

Disfruta de un delicioso desayuno...
o de un almuerzo típico con nosotros



HOSTAL VISTA AMAZONAS

[Reservar](#)[Habitaciones](#)[Restaurante](#)[Taller de Chocolate](#)[Servicios](#)[Contacto](#)

TALLER DE CHOCOLATE



**Crea tu propio
chocolate y aprende
de la maravillosa
historia del cacao**

ANEXO E

Facilities of Hostal Vista Amazonas

[See availability](#)

Most popular facilities


 Free WiFi
  Airport shuttle
  24-hour front desk
  Pets allowed
  Restaurant
  Room service

 Outdoors

- Sun terrace
- Terrace

 Pets

Free! Pets are allowed on request. No extra charges.

 Food & Drink


- Restaurant
- Good** coffee!

 Internet

Free! WiFi is available in all areas and is free of charge.

 Parking


No parking available.

 Wellness facilities

- Massage

 Reception services

- Luggage storage
- Tour desk
- 24-hour front desk

 Cleaning services


- Dry cleaning
- Laundry

 Business facilities

- Fax/photocopying

 General

- Shuttle service
- Airport shuttle (additional charge)
- Shuttle service (additional charge)
- Designated smoking area
- Non-smoking throughout
- Packed lunches
- Safety deposit box
- Room service

 Languages spoken

- English
- Spanish

ANEXO F

Hostal Vista Amazonas

Avenida Amazonas 23-56 y Veintimilla, Quito, Pichincha EC170102

Servicios del hostal

Servicios del hostal

Para comer, este hostal dispone de un restaurante, una cafetería y un snack bar o delicatessen. Se ofrece acceso a wifi gratis. Por un cargo extra, el establecimiento ofrece traslado al aeropuerto (ida y vuelta) (disponible las 24 horas) y un servicio de traslado desde/hacia la playa. Este hostal de negocios también dispone de una terraza, asistencia para la compra de tours o entradas y personal multilingüe.

- Caja de seguridad en la recepción
- Terraza
- Traslado desde/hacia el centro comercial (con cargo)
- Snack bar/deli
- Lavandería
- Asistencia turística y para la compra de entradas
- Cafetería
- Servicio de tintorería/lavandería
- Cantidad de edificios o torres: 1
- Personal multilingüe
- Traslados por la zona (con cargo)
- Resguardo de equipaje
- Salón de belleza
- Tienda de recuerdos o quiosco
- Traslado desde/hacia la playa (con cargo)
- Restaurante
- Año de construcción: 2000
- Cantidad total de habitaciones: 28
- Cantidad de pisos: 4
- Wifi gratuito
- Traslado desde/hacia el aeropuerto (con cargo)

Mascotas

- No se aceptan mascotas

ANEXO G

El alojamiento ofrece

Servicios populares

 WIFI gratis

Además...

Ventajas

Servicio de Habitación
Recepción 24hs
Desayuno
WIFI gratis
Seguridad 24h

Diversión y ocio

Solárium
Masajes

Más servicios

Servicio de Traslado con Costo Adicional
Traslado Aeropuerto con Costo Adicional
Servicio de Maletero
Guardaequipajes con Costo Adicional
Estacionamiento con Costo Adicional
Servicio de Despertador
Servicio de Lavandería con Costo Adicional
[Ver menos ^](#)

Gastronomía

Restaurante

ANEXO H

<i>RECETA:</i>	HUEVOS REVUELTOS O FRITO		TAMAÑO DE LA PORCIÓN	0,11
			NÚMERO DE PORCIONES	1
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
UNIDAD	2	HUEVOS	\$ 0,11	\$ 0,22
Kilogramo	0,01	JAMÓN AMERICANO	\$ 4,98	\$ 0,05
Litro	0,015	ACEITE VEGETAL	\$ 1,58	\$ 0,02
RENDIMIENTO	0,11		Costo Total	\$ 0,29
Merma (%-cant)	21,23%		Costo por Litro	\$ 2,69
			Costo por Porción	\$ 0,29
Costo por kilogramo	1			

<i>RECETA:</i>	PAN		TAMAÑO DE LA PORCIÓN	0,05
			NÚMERO DE PORCIONES	1
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
UNIDAD	1	PAN	\$ 0,15	\$ 0,15
Kilogramo	0,015	MERMELADA	\$ 2,82	\$ 0,04
Kilogramo	0,015	MANTEQUILLA	\$ 5,57	\$ 0,08
RENDIMIENTO	0,05		Costo Total	\$ 0,28
Merma (%-cant)	0,00%		Costo por Litro	\$ 6,13
			Costo por Porción	\$ 0,28
Costo por kilogramo	1			

<i>RECETA:</i>	TÉ		TAMAÑO DE LA PORCIÓN	0,23
			NÚMERO DE PORCIONES	1
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
Kilogramo	0,007	TÉ	\$ 30,00	\$ 0,21
Litro	0,20	AGUA	\$ -	\$ -
Kilogramo	0,03	AZUCAR	\$ 0,76	\$ 0,02
RENDIMIENTO	0,23		Costo Total	\$ 0,23
Merma (%-cant)	0,00%		Costo por Litro	\$ 0,99
			Costo por Porción	\$ 0,23
Costo por kilogramo	1			

<i>RECETA:</i>	JUGO		TAMAÑO DE LA PORCIÓN	0,22
			NÚMERO DE PORCIONES	1
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
Kilogramo	0,05	PULPA DE FRUTA	\$ 4,08	\$ 0,20
Litro	0,14	AGUA	\$ -	\$ -
Kilogramo	0,015	AZUCAR	\$ 0,76	\$ 0,01
RENDIMIENTO	0,21		Costo Total	\$ 0,22
Merma (%-cant)	0,00%		Costo por Litro	\$ 1,05
			Costo por Porción	\$ 0,23
Costo por kilogramo	1			

<i>RECETA:</i>	CAFÉ		TAMAÑO DE LA PORCIÓN	0,22
			NÚMERO DE PORCIONES	1
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO	COSTO TOTAL
Kilogramo	0,01	CAFÉ	\$ 10,71	\$ 0,10
Kilogramo	0,04	AZUCAR	\$ 0,76	\$ 0,03
Litro	0,18	AGUA	\$ -	\$ -
RENDIMIENTO	0,22		Costo Total	\$ 0,13
Merma (%-cant)	0,00%		Costo por Litro	\$ 0,57
			Costo por Porción	\$ 0,13
Costo por kilogramo	1			