

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN INDIVIDUAL**

**MAESTRIA EN ALTA GERENCIA**

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE  
GESTIÓN APLICADO AL HOTEL PUERTO MANGLAR DE ATACAMES**

**ING. RODRIGO GUILLERMO IRIGOYEN SAMANIEGO**

**V MAESTRIA**



## **AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

**Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su Bibliografía y anexos, como artículo para lectura o fuente de investigación.**

**Quito, Marzo del 2010**

**Ing. Rodrigo Irigoyen Samaniego**

## **DEDICATORIA**

A toda mi familia que me acompaña en cada etapa de mi vida, a mi esposa Lucia por ser una inmejorable esposa y madre. A mis hijos José María, Rafaela y Luciana por concederme la esperanza, la paz y la alegría. A mis padres por su apoyo incondicional, a mi querida viejita, mi abuela, por todo su amor, a mis hermanos, a mi tío Iván por su confianza, y sobre todo a Dios.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Instituto Nacional de Altos Estudios Nacionales por haber diseñado e impartido tan buena maestría, al Economista Marco Caldas por su dedicación y orientación en el presente estudio, a mis compañeros de la V Maestría en Alta Gerencia, a todo el personal administrativo y académico del IAEN y en especial a mi querido y entrañable amigo Diego.

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
Objetivos	VIII
Hipótesis	IX
Variables	X
<b>CAPITULO I. GENERALIDADES</b>	
Características generales de la zona	1
<b>CAPITULO II. ANTECEDENTES TURISTICOS</b>	
Turismo en el Ecuador	17
Turismo en la provincia de Esmeraldas	31
Turismo en el destino Atacamas	42
Diagnostico de factores críticos	57
<b>CAPITULO III. DIAGNOSTICO DE MERCADO TURISTICO DE ATACAMES</b>	
Objetivos del diagnostico	66
Análisis de la Demanda	68
Recopilación de información de fuentes	71
Estudio de la demanda turística	76
Análisis de la oferta	81
Análisis de la competencia	85
Definición del producto y del servicio del Hotel	86
<b>CAPITULO IV. ESTUDIO TECNICO Y MODELO DE GESTION</b>	
Objetivos del estudio	90
Localización	91
Estructura Organizacional	93
Nomina	94

Descripción de funciones del personal	96
Marco legal	111
Condición mercantil	113
Requisitos de funcionamiento	114
Diagnostico FODA	120
Programa estratégico de mercadeo	123
Estrategia de promoción	129
Plan de Gestión	131
Implementación del Balanced Scorecard	132
Matriz estratégica	134
Indicadores	137
Acciones asociadas para cada objetivo	138
Manual de políticas y procedimientos	148
Mapa estratégico del BSC del Hotel	154
Presupuesto para la implementación del BSC	155
<b>CAPITULO V. ANALISIS ECONOMICO</b>	
Objetivos	162
Inversiones para implementación de modelo	166
Estructura de Ingresos	167
Costos y gastos	169
Proyección de costos	170
Flujo de Caja	171
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	172
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	175
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCION

El turismo constituye una actividad económica de mucha importancia para el Ecuador, por el papel que juega como generador de ingresos, y por las posibilidades que ofrece o puede ofrecer como contribución al desarrollo socioeconómico, puesto que sus atractivos turísticos, sitios naturales, variedad de regiones e infraestructura en progreso, lo van convirtiendo en un elemento clave para el mejoramiento de la economía nacional.

No obstante la importancia que tiene en el desarrollo nacional, a través de ingresos de divisas, mantenimiento y generación de nuevos empleos, adquisición y consumo de bienes nacionales y efectos directos e indirectos en otros sectores como el comercio, transporte, artesanías, etc., no se le ha dado la importancia necesaria para alcanzar su desarrollo.

Si se tiene en consideración la gran cantidad de gente que trabaja en las diferentes empresas vinculadas al sector, el turismo debe contar con el respaldo suficiente y permanente de los entes estatales a fin de convertirlo en un puntal del desarrollo del país.

Algunos factores han impedido el despegue del sector turístico, entre ellos: la falta de una verdadera promoción en los mercados emisores más representativos para nuestro país, mayor infraestructura y planta turística

Muchos atractivos no han sido incorporados a la oferta turística, falta de mandos medios calificados, crédito con costos financieros muy altos.

Los factores mencionados impiden situarle al sector turístico como fundamental y clave para el desarrollo, lo cual aliviaría en buena medida los problemas presupuestarios y la falta de empleo en el país.

El proyecto que se ha escogido: “Investigación de mercados y propuesta de un modelo de gestión aplicado al hotel Puerto Manglar de Atacames”, prácticamente es una puesta de modernización y desarrollo para el Hotel de la ciudad de Atacames, es justamente para el fomento del turismo de la zona y por lo tanto, tiene como finalidad coadyuvar al desarrollo turístico de la Provincia, ya que a pesar de ser una zona que recibe una importante afluencia turística de playa, existe un bajo promedio de establecimientos recreacionales y de hospedaje en temporadas altas, lo cual impide estar en contacto con la naturaleza.

Específicamente la hotelería en el Ecuador, exceptuando las grandes cadenas internacionales cuentan con un sistema o modelo de gestión que les permita efectivizar su operación y convertirlas en empresas más competitivas, con el diagnóstico de mercado realizado y la implantación de un modelo de gestión derivado del anterior estudio se lograra maximizar los beneficios y reducir los costos, aprovechando al máximo la infraestructura actual y posiblemente ampliarla a futuro.

El estudio permitirá contar con alternativas de inversión para el mejoramiento y desarrollo del hotel y por las conclusiones a las que se llegue, se puede decir que será una realidad en el corto plazo.

## **PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El Hotel Puerto Manglar enmarcado en la realidad de competencia turística en las playas de Atacames ha prestado especial atención a satisfacer las necesidades de sus clientes tratando de brindar un servicio de calidad y fidelizar a su demanda, sin embargo, hasta la presente fecha no ha tenido buenos resultados y es bajo el impacto que ha generado en la demanda y en la operación del mismo.

Por lo anterior, se desea maximizar los beneficios y minimizar los costos de tal manera que el Hotel sea un negocio rentable y que se consolide en el mercado a través de un plan que proponga estrategias que respondan a objetivos reales que permitan el mejoramiento de las funciones administrativas y de mercado.

- ¿Cual es la demanda actual y potencial que tiene la ciudad de Atacames y el Hotel?
- ¿Cual deberá ser el porcentaje de ocupación mensual, anual y efectivo en habitaciones y personas atendidas.
- ¿La infraestructura y los activos del hotel están siendo aprovechados eficiente y eficazmente?
- ¿Existen controles efectivos que garanticen la correcta supervisión en los procesos operativos y administrativos del hotel?
- ¿El seguimiento que se realiza en controles de auditoria arrojan resultados sujetos de mejoramiento?
- ¿Cómo esta posicionado el Hotel Puerto Manglar en el mercado nacional y que oportunidades tiene de ampliar el mismo?

- ¿Qué criterio tienen los clientes de los servicios que presta el hotel?
- ¿Existe un conocimiento plano de los procedimientos que deben cumplir cada uno de los empleados dentro de sus labores diarias?
- ¿Se tiene una idea de lo que buscan los clientes en un hotel de sol y playa y de los valores agregados que se podrían generar para suplir las necesidades de los mismos?
- ¿Es el nivel de las ventas alcanzado el resultado de la gestión administrativa del hotel?
- ¿Cuántas noches efectivas se pueden vender en el año en el hotel?
- ¿La tarifa fijada para los clientes es la adecuada en función de los costos, el mercado y las proyecciones futuras de fidelización de clientes?
- ¿A Qué segmentos de mercado estaría en posibilidad de dirigirse el negocio del hotel y como se los podrían captar?
- 

### **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente estudio se realizara en la Provincia de Esmeraldas, Cantón Atacames, en el Hotel Puerto Manglar. Se analizará el mercado de potenciales turistas nacionales y extranjeros, fundamentalmente en la ciudad de Quito.

Esta investigación corresponde al área social del turismo, investigación de mercados, gestión de procesos y a técnicas de mercadeo desde el año 2000 al 2008.

### **MARCO TEÓRICO**

La nueva planta hotelera y de servicios del siglo XXI, deben estar consientes de que su supervivencia y éxito reside ante todo en el servicio que ofrezcan a través de un personal altamente capacitado (cliente interno), al público, a sus clientes, proveedores y a la comunidad en general (cliente externo).

En la actualidad existe mucha oferta de alojamiento en Atacames la cual esta dirigida a distintos segmentos de mercado y distintos tipos de huésped, sin embargo poca de esta oferta se concentra en brindar un servicio original y con características propias. El concepto de un hotel y sol de playa va mucho más lejos del concepto básico de un hotel, ya que un hotel de sol y playa esta dotado de servicios específicos y además debería estar mucho más equipada que un hotel convencional. Es por todas estas características que cierta demanda necesita de instalaciones e infraestructura adecuada para poder satisfacer sus necesidades ya sean estas de trabajo, ocio, salud, etc. y es esta la importancia del estudio y es imperativo el hecho de que un establecimiento de este tipo cuente con un modelos de gestión específicos que permitan planificar organizar controlar y dirigir eficientemente la operación del mismo.

Con respecto a la búsqueda de un modelo que se acople adecuadamente a la operación del hotel se desarrollara en su totalidad en base a investigación, recopilación, consulta, y desarrollo de información sobre proyectos hoteleros exitosos técnicas aplicadas a esta compleja industria, tratando siempre de

adecuar al concepto de turismo de sol y playa como es el caso del presente estudio.

Con este estudio se beneficiaran los accionistas y dueños del proyecto, sus empleados, y el cliente a través del servicio que este vaya a consumir.

Durante la realización de este proyecto será necesaria la ayuda de profesionales y expertos para el desarrollo de cada uno de los pasos o temas a tratar y así mismo de recursos tanto humano, material y de tiempo para el desarrollo de dicho proyecto.

En principio se trata de diagnosticar en entorno en el que se desenvuelve el hotel con la ayuda de herramientas de recolección de información con es la investigación de mercado, análisis de fuerzas que mueven a la competitividad (Porter), análisis del entorno del cliente, mercado y competencia; para que luego de concluir dicho diagnostico se formule un plan estratégico que permita poner en ejecución las mejores alternativas formuladas en el mismo.

### **MARCO CONCEPTUAL**

- **Plan Estratégico:** Es ordenar y organizar los recursos con los que cuenta la organización para con ellos aprovechar las oportunidades de mercado en un tiempo determinado.
- **Análisis FODA:** Es una herramienta de la planificación que consiste en analizar todas las fortalezas y debilidades que son internas y propias de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa las cuales no están en manos del negocio.

- **Análisis del entorno:** Consiste en analizar todo lo referente a la situación interna de la empresa (situación organizacional, recursos financieros, tecnología en uso, etc.); la situación externa (aspectos legales, económicos, políticos, sociales y culturales); y la situación del cliente (sus necesidades, como son atendidas, etc.)
- **Segmentación:** Especifica el mercado meta al que se dirige o quiere dirigir el negocio el mismo que generará una rentabilidad para la empresa.
- **Posicionamiento:** Se refiere a cómo se ubica el producto en cuestión dentro de la mente de los consumidores actuales o potenciales.
- **Marketing mix:** También conocido como mezcla del Marketing o las 7 p's: Producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física (physical evidence.) Herramienta que se aplica en relación a cada una de las p's para conseguir los objetivos planteados.
- **Investigación de mercado:** análisis profundo que incluye métodos descriptivos, exploratorios y causales sobre algún tema específico
- **Estrategias:** Acciones que permiten el cumplimiento de objetivos
- **Funciones administrativas:** Hacen referencia a la organización, planificación, control, evaluación e implementación
- **Presupuesto:** herramienta administrativa que permite el control y la planificación, detalla rubros y partidas.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

- Realizar una investigación de mercados para establecer la factibilidad técnica-económica de Hotel y,
- Realizar una propuesta de plan de gestión. También diseñar un plan de marketing que maximice los beneficios de tal manera que el Hotel sea un negocio rentable y que se consolide en el mercado a través de un plan que proponga estrategias que respondan a objetivos reales que permitan el mejoramiento de las funciones administrativas y de mercado.

### **ESPECÍFICOS**

- Identificar los posibles nichos de mercado del hotel además de los ya existentes.
- Identificar y conocer las características de la competencia directa e indirecta
- Proyectar escenarios futuros
- Delimitar funciones específicas al personal del hotel
- Determinar los procesos operativos y administrativos y elaborar documentos que permitan el control de los mismos.
- Elaborar una propuesta para el posicionamiento del hotel en el mercado objetivo seleccionado
- Definir los perfiles del personal que labora en el hotel

- Construir un presupuesto para planificar y controlar la operación periódica del hotel
- Proyectar las ventas, costos y utilidades

### **HIPÓTESIS**

Es factible maximizar los beneficios y minimizar los costos de tal manera que el Hotel sea un negocio rentable y que se consolide en el mercado a través de un plan que proponga estrategias que respondan a objetivos reales que permitan el mejoramiento continuo de la empresa.

Hi = La TIR

Hi= La reducción de costos es el factor de mayor incidencia an la generación de rentabilidad

Ho= La rentabilidad de una empresa esta dada por la disminución de los costos de operación

Hi =  $v \times y = 1$

Ho=  $v \times y = 0$

V	Definición
Reducción de costos	Costos fijos, Costos variables, control de inventarios, control de recetas, insumos huéspedes, etc.

	-
Rentabilidad	Costos fijos, Costos variables, control de inventarios, control de recetas, insumos huéspedes, etc.

### **VARIABLES**

- Maximización de beneficios
- Minimización de costos
- Consolidación en el mercado
- Estrategias
- Mejoramiento continuo

## **CAPITULO I**

### **CARACTERISTICAS GENERALES DE LA ZONA**

#### **1. Características generales y turísticas de la zona**

##### **1.1. Breve Historia**

Las costas de la actual provincia de Esmeraldas fueron descubiertas por el piloto Capitán Bartolomé Ruiz el 21 de septiembre de 1526, cuando se conducían las naves en las que Diego de Almagro y Francisco Pizarro viajaban hacia el sur en busca del imperio de los Incas, y deben su nombre a la gran existencia de piedras preciosas.

Esmeraldas fue creada el 25 de Julio de 1824, según la Ley de División Territorial dentro de lo que se denominaba la Gran Colombia.

El historiador Federico González Suárez afirma que hombres de raza negra arribaron al territorio conocido como Esmeraldas a raíz del naufragio de un barco que se escolló en sus costas, llegando a nado a las orillas para así sobrevivir. Posteriormente, se internaron en el continente y se convirtieron en "los señores de la comarca", territorio donde sometieron a tribus indígenas como los Cayapas, quienes idearon más tarde el término "malaba" o "juyungo" (diablo) para designar así a la raza negra, cuyo principal representante en esos momentos era Alonso Illescas.

Escritores esmeraldeños como Julio Estupiñán Tello y Antonio Preciado han revalorizado el aporte de esta raza al desarrollo cultural, y han afianzado los valores propios de la misma, tales como la rebeldía, el sentido de independencia y sus manifestaciones culturales, las cuales se plasman en la

música, el baile y la poesía

## **1.2. Geografía y Clima**

Como ya se ha enunciado, Esmeraldas se creó el 25 de Julio de 1824, según la ley de división territorial en la Gran Colombia, como cantón de la provincia de Pichincha. En el año de 1839, ya en tiempos republicanos, pasa a formar parte de la provincia de Imbabura, para reintegrarse a Pichincha en el año de 1843. Para la segunda mitad del siglo XIX, Esmeraldas aparece como cantón de la provincia del mismo nombre, a partir de 1861.

Debido a la influencia climática y a la ubicación geográfica, la provincia de Esmeraldas posee una extraordinaria variedad de recursos naturales. La confluencia de varios factores como el mar, los ríos las montañas, etc., da origen a un sinnúmero de microclimas y ecosistemas, todos y cada uno con sus características particulares en cuanto a biodiversidad se refiere.

## **1.3. Ubicación Geográfica**

La provincia de Esmeraldas se ubica al noroccidente del territorio ecuatoriano, siendo sus límites los siguientes: al norte con territorio colombiano; al sur con las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas; al este con las provincias de Carchi, Imbabura y Pichincha, y al oeste con el Océano Pacífico.

## **1.4. Superficie**

La provincia de Esmeraldas tiene una extensión de 15.954 km<sup>2</sup>

### **1.5. Orografía**

El territorio en el que se asienta la provincia de Esmeraldas es generalmente bajo, no existen elevaciones mayores a 600 metros sobre el nivel del mar. Muchas estribaciones llegan hasta el mar como proyecciones de las ramas laterales de la Cordillera de los Andes, cruzando la Provincia en todas direcciones. De norte a sur tenemos las mayores estribaciones en los macizos de Colope y de Esmeraldas; se destacan el Tabuche conocido históricamente como el cerro de Chinto, y las elevaciones de Punta Gorda y de San Francisco al sur de la provincia. Es necesario destacar los importantes sistemas montañosos de Atacames y Cojines.

### **1.6. Temperatura**

Su clima varía entre tropical, subtropical húmedo y subtropical muy húmedo, con una temperatura promedio de 25 grados centígrados.

### **1.7. Población**

Tomando como referencia de consulta el Censo realizado en el 2001 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, se puede observar que la población de la provincia de Esmeraldas esta dada por 385.223 habitantes y que representa el 3.2% de la población total en relación al Ecuador.

### **1.8. División Política**

La provincia de Esmeraldas esta conformada por siete cantones: Cantón Esmeraldas como capital provincial, Cantón Eloy Alfaro, Cantón Muisne, Cantón Quinde, Cantón San Lorenzo, Cantón Atacames, Cantón Rio Verde, el Cantón Esmeraldas abarca el 41% de la población total de la provincia, seguido por el cantón Quinde con un 22,9%. El cantón

Atacames, sujeto de este estudio, acoge un 7,9% de la población provincial.

### **1.9. Infraestructura**

En cuanto a la infraestructura vial, la provincia esta constituida básicamente por las siguientes carreteras:

- Esmeraldas –San Mateo-Borbón – San Lorenzo – Ibarra.
- Esmeraldas- Muisne –San José de Chamanga- Pedernales
- Esmeraldas-La Independencia – Los Bancos-Quito

Esmeraldas –La Concordia – Santo Domingo de los Colorados

Dentro de la infraestructura más importante del cantón principal, Esmeraldas, el mismo se comunica por vía aérea con Quito, al contar con el Aeropuerto "General Rivadeneira", y las compañías ICARO y TAME se encargan de realizar la transportación aérea.

Este cantón posee un puerto comercial marítimo de primer orden, al cual llegan buques de alto calado que traen y llevan productos de importación y exportación; tiene también un puerto pesquero y de cabotaje, además de poseer el llamado Puerto Balao, por donde sale el petróleo a los centros de producción mundial.

### **1.10. Recursos Turísticos**

Se debe destacar a las playas paradisíacas que brindan la calidez de sus aguas durante todo el año. Los Esteros y Canales son masas de agua que constituyen por sí solos un atractivo para el turista; es así que se pueden encontrar las siguientes playas:

### **1.10.1. Playas de El Brujo, El Cuachal y San Pedro**

Estas playas están ubicadas a partir de la desembocadura del Río Mataje en el Océano Pacífico. Son las primeras playas desde el norte del país. Una hilera de cocotales marca el límite de la playa, que en algunos tramos tiene más de seis metros de ancho, y cuya arena negra alberga una gran cantidad de conchas y caracoles. Para llegar a ellas, se debe atravesar en canoa un laberinto de canales que se abren entre los manglares de la Reserva Cayapas-Mataje, desde la población de San Lorenzo.

### **1.10.2. Playa de las Palmas**

Se encuentra en el interior de la ciudad de Esmeraldas, y cuenta con un extenso malecón dotado de servicios básicos y locales de restaurantes, bares y discotecas. Son sitios muy concurridos e ideales para divertirse cerca de la ciudad.

### **1.10.3. Playa de Tonsupa**

Se ubica a 26km al suroeste de Esmeraldas, empleándose para su arribo un lapso de 20 minutos; cuenta esta hermosa playa con una completa infraestructura, y en ella se puede pasear y observar bellas puestas de sol.

Es el primer resplandor de mar que se siente cuando se llega por carretera; aquí conviven paisajes agrícolas de haciendas con la majestuosidad de su extensión, los cuales se complementan con una excelente infraestructura turística, dentro de la cual se destaca el Club Resort del Pacífico; este establecimiento ha sido remodelado con una inversión de la Corporación

Financiera Nacional, y cuenta con modernas instalaciones, convirtiéndose de esta manera en el pilar de desarrollo turístico de la zona.

#### **1.10.4. Playa de Atacames<sup>1</sup>**

Esta playa se ubica a 30 Km. al suroeste de Esmeraldas, con una temperatura que oscila entre 21 y 32 grados centígrados. Su longitud es aproximadamente de 5 a 6 km con un ancho de 500m de amplitud.

El agua de esta playa se encuentra dentro de los estándares permisibles de dureza, minerales disueltos, etc. La localidad de Atacames pertenece a la zona de vida de bosque tropical. La playa de Atacames es bordeada por árboles cocoteros; escasamente se puede encontrar especies arbóreas ornamentales y pastizales; sin embargo, a una distancia de 300 m se encuentra el estuario Atacames, el mismo que conserva aun territorio manglar.

Su arena es fina, con sedimentos calcáreo-salinos, y no existen conglomerados conchíferos, pero sí cierta cantidad de materia orgánica en descomposición. La tranquilidad de las aguas y la poca inclinación de la playa, acompañadas del sol de Atacames, hacen de esta playa el lugar propicio para descansar y disfrutar de las bondades naturales y de espectáculos naturales como el vuelo de las gaviotas.

La actividad de la gente se encamina exclusivamente al turismo; aproximadamente el 80% de la economía depende de este fenómeno, por lo tanto posee una infraestructura hotelera con destacados estándares de calidad. El folklore, producto de la raza negra que habita en la provincia, domina el ambiente y se complementa con la reconocida gastronomía y sus

---

<sup>1</sup> Ilustre Municipio de Atacames

artesanías a base de corales negro y rojo; denominada “Playa de Corales”, en sus aguas podemos realizar muchas actividades recreativas, como la banana, paseo en bote, moto acuática; una vez concluidas las mismas, en la noche se puede concurrir a sus discotecas.

#### **1.10.5. Playa de Súa**

El término “Súa” tiene el siguiente significado: Su = querer; a = él, es decir, “el querer”. Súa está a 35 Km. de Esmeraldas y 5 Km. al sur de Atacames, con una dimensión 5 Km. de extensión y una temperatura de 21 a 32 grados centígrados; sus aguas, al igual que las de Atacames, se encuentran dentro de los estándares permisibles; Súa pertenece a la zona de vida de bosque seco tropical, y a lo largo de esta playa se encuentran cocoteros, que están asociados con matorrales en menor escala.

Las aves que se pueden ver sobrevolando son exclusivamente gaviotas. Los elementos como arena, sol y playa en un atardecer consolidan su atractivo turístico: sumado a ello, es posible, en determinada temporada, la observación de ballenas, luego de un viaje de 40 minutos en lancha desde la playa; actualmente, se ha conformado un grupo de guías turísticos, quienes llevan al turista a observar estos animales. Un atractivo en este territorio es la isla de los Pájaros, frecuentemente visitada por los turistas.

Súa cuenta con una buena infraestructura hotelera y de restaurantes. Las cuevas formadas por la acción de las olas en los costados de los peñascos son un atractivo digno de visitar. Su playa se asemeja a una gran piscina que le permite bañarse y nadar disfrutando de la quietud del mar.

#### **1.10.6. Playa de Same**

Proviene de Atacameño Sa = bueno; mi = poder; de esta forma, el término significa significa “poder bueno”. La playa se ubica a 10 km de Súa y posee una temperatura variable entre 21 y 32 grados centígrados con un área de 2 km y un ancho de 400m.

La calidad de agua en la playa Same se encuentra también dentro de los estándares permisibles; por otro lado, en su playa se encuentran territorios de bosque seco tropical. Same está rodeada de una gran zona de cocoteros, pastizales, y en menor escala, arbustos.

Los elementos característicos de la playa se agrupan, sobre todo en el ocaso de la tarde, y se constituyen en el deleite de los bañistas.

Por la inclinación de su playa, y en consecuencia por el riesgo que este hecho conlleva, en la temporada de mayor afluencia turística la playa de Same ofrece seguridad de primera, como salvavidas, paramédicos, botes salvavidas y guardias de seguridad.

Same comienza en la zona de grandes palmas que se extiende por Tonchigüe, Punta Galera, Estero Plátano y San Francisco, todas ellas con aguas serenas y azules.

Los complejos hoteleros son de gran categoría, siendo éstos preferidos por selectos turistas nacionales y extranjeros.

#### **1.10.7. Playa de Muisne**

Del Atacameño mu = fuego, is = matar, y ne = presente, este término quiere decir “Matar a los presentes con Fuego”.

Se ubica a 78 km de la ciudad de Esmeraldas, al suroeste, y 48 km al sur de Súa, tiene un área de 9.5km y una temperatura de 21 a 32 grados centígrados.

Muisne pertenece a la franja costera que corresponde a la zona de vida bosque seco tropical. Esta playa es una de las más extensas de la provincia de Esmeraldas; bordeada de cocoteros, en ella se puede observar gaviotas, garzas, crustáceos y conchas. Aquí también encontramos el Cabo de San Francisco y la Isla Bonita.

Sus playas “vírgenes” son de cálida arena que está habitada por inquietos cangrejos rojos en medio de un apacible ambiente tropical.

Para hospedarse aquí, existen cabañas, a la vez que se contemplan espacios para camping, y se cuenta comedores con variedad de platos típicos.

#### **1.10.8. Playa de Tonchigüe**

Se ubica a 18 km al suroeste de Atacames y posee un área de 4 km con una temperatura de 21 a 32 grados centígrados.

Sus aguas del mar están dentro de los estándares permisibles, pero es necesario recalcar que el agua de esta playa es influenciada directamente por la pesca artesanal; en todo caso, se cuenta con todos los derechos para esta actividad.

De todas maneras, el programa de recursos costeros está tratando de implementar infraestructura apropiada y reubicar al pescador artesanal, con el afán de mantener limpia la playa e impulsar de mejor manera el turismo.

Alrededor de las 06h00, se puede presenciar la llegada de los pescadores nocturnos con frescos y abundantes productos del mar; si se adentra en su entorno, se podrá constatar que conserva sus tradiciones y los encantos que ofrecen una variedad de misteriosos paisajes. Muy cerca, está la maravillosa Punta Galera, con paisajísticos cocoteros.

#### **1.10.9. Playa de Castelnuovo**

Está ubicada a 28 km al suroeste de Esmeraldas, con un longitud de 5 km y una temperatura entre 21 y 32 grados centígrados.

El nombre de esta playa se debe por el nombre de un hotel prestigioso, el hotel “Castelnuovo”

La actividad en la playa de Castelnuovo es netamente turística. Sin embargo, en el entorno la gente se ha dedicado al comercio formal e informal. Su arena es fina, con conglomerados conchíferos y escasas formaciones de sedimento.

#### **1.10.10. Playas del Norte**

Son un grupo de playas ubicadas al norte de la ciudad de Esmeraldas, pero no cuentan con gran afluencia turística como en las playas del sur. Entre estas tenemos la de Camarones, Colope, Río Verde, las Peñas, La Barca.

#### **1.10.11. Playa Camarones**

Esta playa tiene un área de 7 km con una temperatura de 21° C a 32° C, pertenece a la zona de vida bosque seco tropical. La playa se encuentra rodeada por cocoteros, matorrales y especies arbóreas ornamentales, en menor escala.

En la playa se puede observar gaviotas y pelícanos, e invertebrados como conchas y crustáceos; su población se dedica a la pesca artesanal, la agricultura y la ganadería.

Playa Camarones presenta en toda su área presenta sitios de arena fina con la presencia de conglomerados conchíferos, agrupaciones de sedimentos calcáreos-salinos, entre otros, siendo notoria entre éstos una franja fangosa ligeramente ondulada.

Su nombre se debe a la gran cantidad de camarón que se pesca en el río y el mar.

#### **1.10.12. Playa de Mompiche**

Tiene una longitud de 6.5 km y una temperatura de 21º C a 32º C; sus aguas, disfrutadas por los bañistas, se encuentran dentro de los estándares permisibles, y esta playa pertenece a la vida del bosque seco tropical.

Aquí son muy notorias las áreas disturbadas, compuestas por una cobertura vegetal caracterizada en su mayor por la familia Poa Ceae; alrededor de estas áreas es posible observar algunos espacios reducidos del bosque antes mencionado, caracterizado por especies arbóreas como el tangare, sande y caimitillo, todas de uso maderable.

Los elementos que se conjugan en este atractivo son el mar, la playa y las olas grandes, que hacen el deleite de bañistas, combinados además con el vuelo de las gaviotas y pelícanos.

Cerca de esta playa encontramos las islas Portete, Bolívar y las manchas a las que se puede acceder por vía marítima en un lapso de 10 a 15 minutos.

#### **1.10.13. Playa de Achilube**

Posee una longitud de 1 km, con una temperatura de 21° C a 32° C. El agua se encuentra dentro de los límites permisibles. Es necesario aclarar que existe la presencia de un protozooario comúnmente llamada “agua mala”. Sus playas están rodeadas por cocoteros, plantas arbóreas ornamentales.

En Achilube, las aguas tranquilas, la playa el sol y el mar son los elementos necesarios para hacer de esta playa un lugar de descanso y esparcimiento.

Aquí encontramos a 7 familias dedicadas a la recolección de almeja negra y almeja blanca.

#### **1.10.14. Playa de Olmedo**

Tiene 5km de largo y una temperatura entre 22° C y 32° C. En época invernal, por la influencia estearina, el agua arrastra gran cantidad de sedimentos e inclusive se torna de una coloración amarillenta.

Esta playa esta rodeada por los manglares Blanco, Rojo y Jeli.

Aquí conviven apenas 30 familias, la actividad es netamente de pesca artesanal, recolección de crustáceos, conchas y almejas. La playa estearina es fangosa, con gran cantidad de sedimentos salinos-calcáreos. En contraste con la playa marina, de arena un tanto fina.

#### **1.10.15. Playa de Oro**

Se encuentra situada al margen sur de río Santiago y a 2h30 minutos de la población Selva Alegre.

La comunidad de esta playa vive en armonía con sus recursos naturales, su rica biodiversidad y la actividad turística. Para ello se instaló cabañas dobles

con todos los servicios requeridos para una óptima calidad al cliente. De hecho, el turismo ha tenido gran acogida en la comunidad.

#### **1.10.16. Playa Las Peñas**

Tiene una dimensión de 3km de largo y temperaturas oscilantes entre 22 y 32 grados. Sus aguas se encuentran en buen estado, no existe afluencia estearina, por lo que no cambian a coloración amarillenta en la época invernal.

La Playa esta rodeada por cocoteros y extensiones de pastizales, los matorrales y especies arbóreas.

La actividad de su comunidad es la pesca artesanal, recolección de almejas. Esta playa está influenciada por laboratorios de camarones que fundamentan la economía de este recinto.

#### **1.10.17. Playa Tacusa**

Posee una longitud de 3km, con una temperatura máxima de 23 grados. Sus aguas están dentro de los límites permisibles, pero es necesario recalcar en la temporada invernal la influencia del estuario, que genera vegetación orgánica en descomposición. Aquí se observa cocoteros, arbóreas, matorrales, y entre los animales, podemos observar pelícanos, gaviotas, crustáceos, almejas y conchas.

#### **1.10.18. Cueva del Amor y La Isla del Pájaro**

Son ambas sitios ideales para relajarse y descubrir las bondades y misterios de la naturaleza. En ellos se puede realizar un paseo por las fosas que miden hasta 18m de largo, bañarse en la orilla del mar o simplemente broncearse en la playa. Este lugar se asienta en medio de una elevación

montañosa, a 8 minutos en Lancha de la Ensenada de Súa, en Atacames. Su atractivo radica en viejas historias que se mantienen vivas entre los habitantes del lugar. Se manifiesta que ese fue el sitio de encuentro de la Princesa Súa con un capitán español.

#### **1.10.19. El Peñón del Suicida**

Es un mirador natural de formación calcárea de 80m de altura, que separa las playas de Atacames de las de Súa. Se puede cruzar de una playa a otra bordeando el peñón y caminando entre rocas, cangrejos y pequeñas olas.

#### **1.10.20. La Cueva del Duende**

La entrada a este bellissimo lugar esta a 17 km de Atacames, y para llegar a ella se tiene que andar 7 horas a lomo de caballo. Es un rincón con hermosas orquídeas y bromelias; allí se puede observar el aleteo de las mariposas azules que se posan en las flores silvestres.

La Curva del Duende lleva este nombre debido a las antiguas creencias de apariciones de duendes y personajes mitológicos de la cultura africana.

#### **1.10.21. Gastronomía**

La gastronomía de Esmeraldas está en estrecha relación con los patrones de subsistencia que los grupos humanos han desarrollado de acuerdo a sus entornos naturales, es decir, la alimentación está determinada por patrones culturales y de adaptación al medio ambiente.

En la costa ecuatoriana, existen 2 conjuntos de variables para comprender la cultura gastronómica: por un lado, ámbitos urbano y rural, y por otro, la zonalidad del mar y la de río.

Un elemento clave en la preparación de alimentos afro esmeraldeños es el coco, el cual puede añadirse, prepararse y mezclarse con una variedad de alimentos e ingredientes, destacando los mariscos, el pescado, el arroz, el plátano, la yuca, el camote, etc. La importancia del coco en la gastronomía esmeraldeña se demuestra en el término “encocado”, que se da una serie de platos con otros ingredientes. El coco debe pasar un procedimiento de limpieza, para luego proceder a la extracción de su leche y la posterior cocción con azúcar de la comida propiamente dicha.

El menú esmeraldeño es basado en pescado, mariscos, carne, plátano verde, maduro, maíz, etc.

Entre las especialidades gastronómicas, se encuentran los siguientes platos:

- **Arroz con coco:** arroz con el zumo del coco
- **Bala:** plátano cocinado y molido
- **Bala Barba:** carne seca de res, pescado o chancho. Se asa y luego se desmenuza y se vuelve entre 2 piedras, golpeando y sobando.
- **Carapacho de relleno:** el carapacho del cangrejo o jaiba con maduro molido y coco
- **Cazabe:** maíz molido con coco
- **Cazuela:** verde molido, pescado, camarón, concha, coco y al horno
- **Empanada de Verde:** verde molido en 2 piedras y luego frito
- **Punsandao:** plátano cocinado con pescado o carne seca
- **Encocado**

- **Sancocho**
- **Otaya**
- **Zango**
- **Tapao**
- **Cabello de ángel:** dulce hecho con papaya verde picada en tiras de COCO
- **Bombones:** caramelo hecho con panela y zumo de coco
- **Cocadas:** coco rallado con canela y maní
- **Masato:** postre cayapa a base de maduros cocinados, machacados agregados con leche hasta dar la consistencia de puré, azúcar, canela molida, pasas.
- **Agua Zurumba:** agua hecha con hojas de limoncillo y panela
- **Muchines** de maduro: con queso y zumo del coco
- **Chucula:** guineo maduro cocinado y batido con el zumo del coco

Dentro de las bebidas es muy común el agua de zumo de coco, la que se podrá combinar inclusive con licores.

En los parasoles playeros se encontrará una verdadera gama de bebidas que van desde la clásica caipiriña hasta el más sofisticado de los tragos que se apetezca.

## **CAPITULO II**

### **VISION TURISTICA DEL ECUADOR Y DE LA ZONA**

#### **2.1. TURISMO EN ECUADOR**

##### **2.1.1. DATOS GEOGRAFICOS Y SOCIALES**

Ecuador está ubicado al noroeste de América del Sur (es uno de los países más pequeños de la región), sobre la línea ecuatorial, con una extensión de 256.370 Km<sup>2</sup>; el territorio continental colinda por el sur y el este con Perú; al oeste, con el Océano Pacífico, y al norte con Colombia.

Gracias a la Cordillera de los Andes y la influencia del mar, tanto la costa como el oriente mantienen una temperatura de 20 a 33 grados centígrados, mientras que en la sierra oscila entre 8 y 23 grados centígrados.

Con 13.832.885 habitantes, Ecuador tiene una población étnicamente diversa donde los mestizos abarcan el 77,42%, mientras que los criollos (blancos, descendientes de los colonos españoles), corresponden al 10,45%; los indígenas son el 6,83%; el 2,23% es afroecuatoriano y el 2,73% pertenece a la población mulata. Alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres y el 50,6% por mujeres.<sup>1</sup>

##### **2.1.2. DATOS TURISTICOS DEL ECUADOR**

###### **2.1.2.1. TURISMO Y LA GENERACIÓN DE DIVISAS**

En el año 2005, el turismo fue el tercer producto de exportación del país después del petróleo crudo y del banano. En el año 2006, el turismo se posesionó como el séptimo mejor ingreso económico que tuvo el país. En

---

<sup>1</sup> INEC, sexto censo de población, 2008

este año, en el primer lugar se encontró el petróleo crudo, que se ha mantenido como el principal ingreso de divisas desde hace varios años; el banano y las diferentes variedades plátano se consolidaron en el segundo lugar, dando ingresos de 1.213,48 millones de dólares. Los productos elaborados del petróleo, con 610,50 millones, abarcaron el tercer lugar, seguidos por el camarón y otros productos elaborados del mar. La manufactura de metales fue la actividad que antecedió al turismo.

CUADRO 1: UBICACIÓN DEL TURISMO EN LA ECONOMÍA

<b>UBICACIÓN DEL TURISMO EN LA ECONOMÍA</b>							
AÑOS: 2006							
( En millones de US \$ )							
COMPARACION DEL INGRESO DE DIVISAS POR CONCEPTO DE TURISMO, CON EL INGRESO DE DIVISAS POR EXPORTACION DE PRODUCTOS PRINCIPALES							
AÑOS	PETRÓLEO CRUDO	BANANO Y PLATANO	ELABORADOS DE PETROLEO	CAMARON	OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DEL MAR	MANUFACTURA DE METALES	TURISMO
2006	6.934,01	1.213,48	610,50	588,16	575,06	592,72	492,20
Ubicación	1	2	3	4	5	6	7

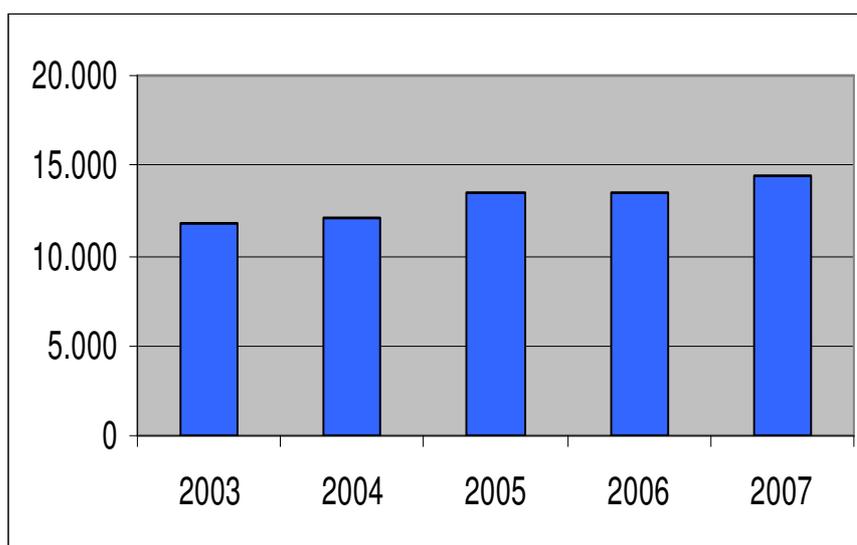
Fuente : Banco Central del Ecuador  
Junio/2007

El petróleo, como ya se mencionó, ha sido la principal fuente de ingreso de divisas para el país, y comenzó su explotación en la Península de Santa Elena, mientras que con el devenir de los años setenta, se inició su explotación en la región amazónica, convirtiéndose el Ecuador en uno de los principales exportadores de este recurso. Otros productos de importancia para la economía del país han sido históricamente cultivos como el banano, el café, el cacao, y por otro lado, el camarón, la madera y el atún; finalmente, en los últimos años se ha consolidado también el cultivo de las flores.

### 2.1.2.2. ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

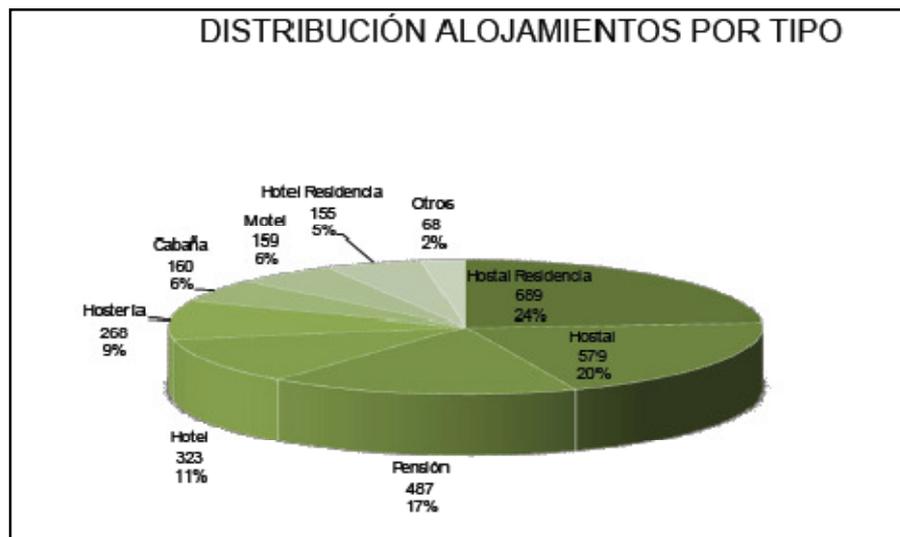
Como podemos ver en el siguiente cuadro, la inversión privada a nivel nacional ha crecido y se ha logrado incentivar al empresario turístico para invertir en nuestro país; es así que en los años 2005 y 2006, se mantuvo el mismo número de establecimientos turísticos (13.503), logrando crecer a 14.467 para el año 2007

CUADRO 2: INVERSIÓN PRIVADA EN ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS Y HOTELEROS



FUENTE: CATASTROS DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS 2008, MINISTERIO DE TURISMO

CUADRO 3: DISTRIBUCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

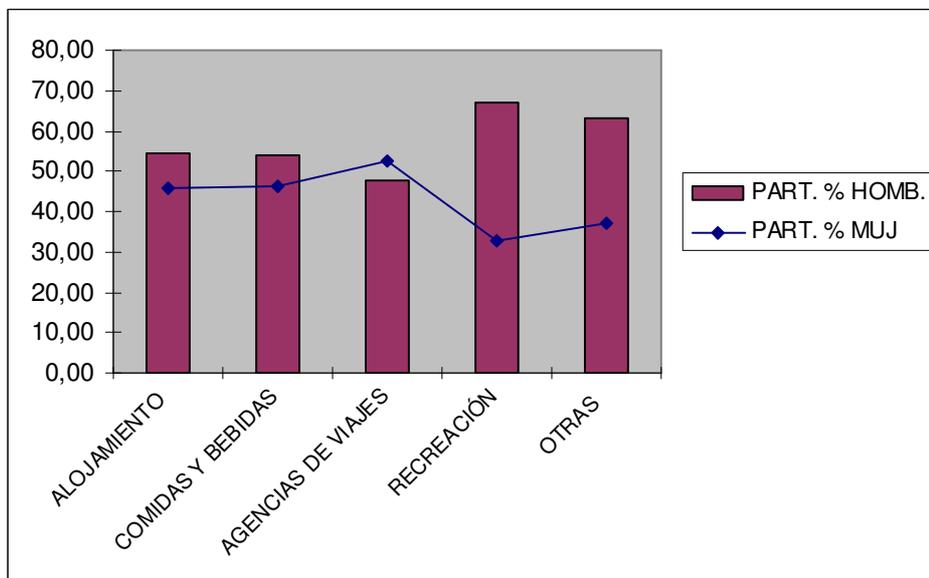


FUENTE: PLANDETUR 2020

Los hoteles tan solo abarcan el 11% de las plazas de alojamiento del Ecuador, al tiempo que los hostales residencia, hostales y pensiones representan el 60.8% de los alojamientos.

El incremento de estos establecimientos ha dado lugar a muchas plazas de trabajo para cientos de personas a nivel nacional; las zonas, tanto urbanas como rurales, gozan de nuevas fuentes de trabajo. Las comunidades son un nuevo ejemplo de desarrollo turístico en zonas rurales, donde gracias a su iniciativa, ahora se goza de una buena entrada económica sin alterar mucho el habitual estilo de vida.

CUADRO 4: PERSONAL OCUPADO EN ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS



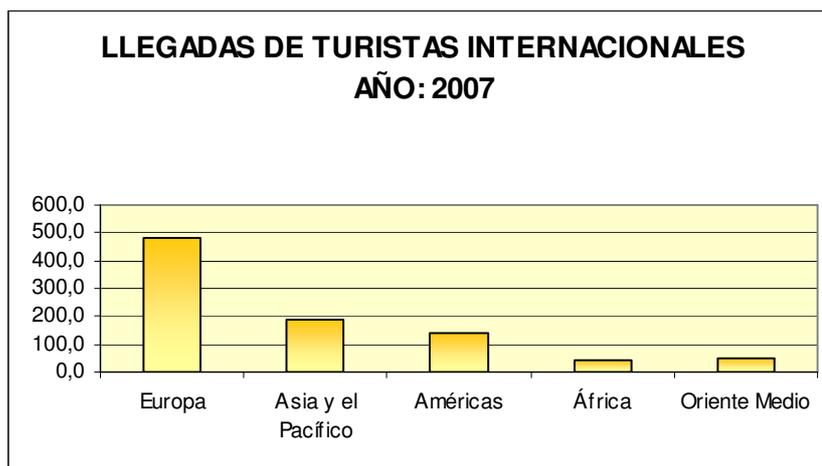
FUENTE: CATASTROS DE ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS 2008, MINISTERIO DE TURISMO

Al realizar el análisis del personal ocupado en establecimientos turísticos, se identifica que el 54% está cubierto por hombres y el 46% por mujeres, prevaleciendo la ocupación de hombres en casi todas actividades turísticas, con excepción de las agencias de viajes, a la vez de encontrar una marcada participación de hombres en la actividad de recreación.

### 2.1.2.3. TURISMO RECEPTIVO

Ecuador posee ingresos altos en lo que se refiere turismo receptivo, o turismo que proviene de otros países, donde gracias a la biodiversidad de atractivos naturales únicos, se constituye el nuestro como uno de los países favoritos en el mundo.

CUADRO 5: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES



FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) MINISTERIO DE TURISMO

Europa se lleva el mayor porcentaje de turistas que visitan el Ecuador. Gracias a su gran capacidad de adquisición, es el mercado que más divisas deja en el Ecuador. Por lo general éste tipo de mercado visita el país con tours ya adquiridos desde sus países; el segundo lugar lo lleva Asia, donde con la apertura del mercado chino, se ha recibido una gran cantidad de visitantes, y ahora ya residentes en el país. América es el tercer mercado, y los turistas nativos del mismo vienen y programan sus tours dentro del país por su propia cuenta, y al no ser su poder adquisitivo tan alto, un gran porcentaje de ellos son los vulgarmente llamados mochileros.

Los puntos de arribo más significativos en el período en mención fueron los aeropuertos de Quito con 428.974, de Guayaquil con 228.352 y los pasos fronterizos de Tulcán con 126.788 y Huaquillas con 147.785, que cubren el 97,7 por ciento de entradas de extranjeros al Ecuador. De ahí se encuentran el paso de Macará en Loja con 12.544 y el puerto de Manta en Manabí, con

Los puertos y pasos fronterizos de Sucumbíos, Pastaza, Esmeraldas y Orellana registraron un total de 6.387 arribos y entrada de extranjeros.

El Ministerio de Turismo afirma que los estadounidenses, con 240.530 personas, los colombianos, con 201.546, y los peruanos, con 149.250, son quienes registran mayor número de llegadas por parte de América, según los archivos de Migración.

Entre tanto, de Europa, son los españoles con 45.765, los británicos con 26.848, los alemanes con 23.453, los franceses con 16.904 y los italianos con 12.970, quienes registran mayor aluencia al Ecuador. Estas cifras demuestran que en el 2007 el mercado procedente de los países europeos registró un crecimiento del 21,7 por ciento con relación al año anterior.

#### **2.1.2.3.1. INGRESOS TURISTICOS AÑO 2004 – 2008**

CUADRO 6: INGRESOS POR CONCEPTO DE TURISMO

<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS</b>
2004	464,3
2005	487,7
2006	492,2
2007	639,8

FUENTE : Banco Central del Ecuador

Los ingresos turísticos son considerados como aquella parte de la economía ecuatoriana que se genera gracias al movimiento de turistas en las diferentes zonas; estos ingresos involucran viajes y transporte de pasajeros, por los que en el año 2007 se obtuvieron 639,8 millones de dólares a nivel nacional, tanto en el movimiento de turistas nacionales como en el de internacionales.

#### **2.1.2.4. MOTIVO DE LA VISITA AL ECUADOR**

Los turistas que ingresan vía aérea han respondido con un 49,41% que su viaje se ha realizado por ocio y vacaciones; pero también existe un gran número de personas que visitan nuestro país por motivos profesionales y de negocios.

Ocio, recreación y vacaciones son las tres palabras en las cuales se destaca el Ecuador; el ocio es generalmente practicado en las miles de playas vírgenes con las que cuenta el país, donde el silencio se confunde con el sonido de los animales de la zona. También son destacables los deportes extremos (el Río Toachi fue catalogado como uno de los mejores ríos para la práctica de rafting), pero un lugar que supera cualquier estándar de interés son las islas Galápagos, que además de su gran atractivo natural son un lugar donde muchas familias pasan sus vacaciones.

CUADRO 7: MOTIVO DE LA VISITA AL ECUADOR

MOTIVO	Particip. %
1. Ocio, recreo y vacaciones	49,41
2. Visita a parientes y amigos	17,83
3. Negocios y motivos profesionales	29,22
4. Otros motivos	3,54
	100,00

Los negocios y los motivos profesionales son el segundo motivo por lo que los turistas ingresan al país; por lo general, este tipo de turismo ingresa a las capitales provinciales, y estos turistas se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas.

#### **2.1.2.5. PERFIL DEL TURISTA**

La Embajada de España en Quito, realizó un documento titulado “El Turismo en Ecuador, año 2006”; afirmó que los turistas que visitan el país, por lo general son personas con estudios de posgrado o universitarios, que viajan solos y tienen un promedio de gasto aproximado de 1000 dólares. Estas personas realizan la compra de sus pasajes aéreos por sí mismos a través del Internet o de amigos y familiares. Sus motivos de viaje son la recreación y

el esparcimiento en primer lugar, seguido por visita a amigos y familiares y negocios profesionales.

La actividad más solicitada es la visita a las comunidades indígenas, prácticas de deportes, diversión y observación de flora y fauna

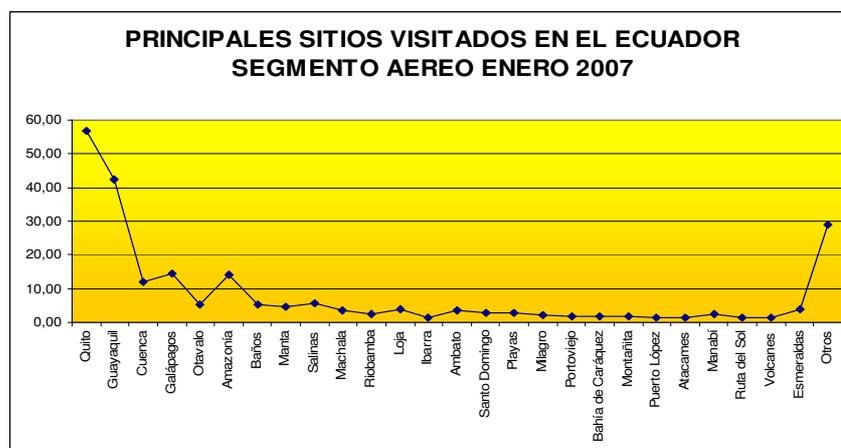
### 2.1.2.6. PRINCIPALES SITIOS VISITADOS EN EL ECUADOR

En lo que se refiere a los principales sitios visitados en el Ecuador, tenemos 2 segmentos: aquellos turistas que utilizan el transporte aéreo y aquellos que utilizan el transporte terrestre, público o privado.

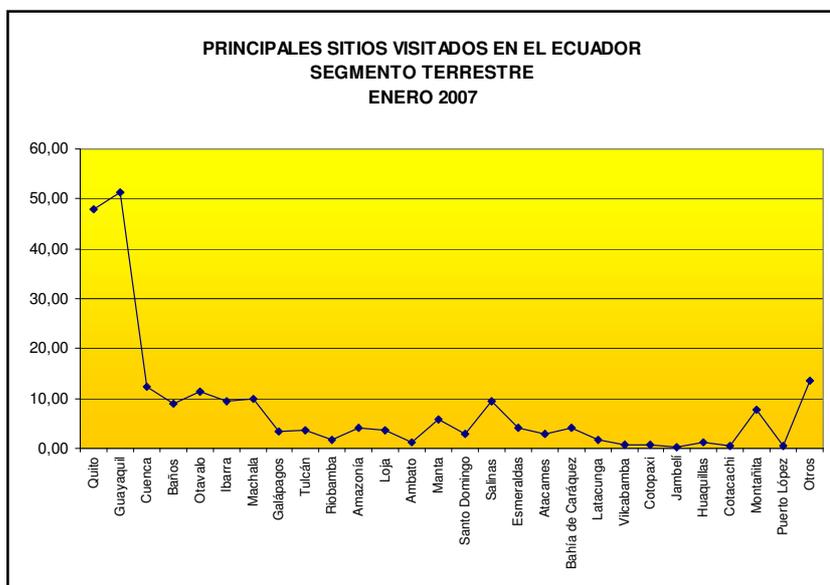
Quito y Guayaquil son las ciudades más visitadas, y esto se da ya que las dos ciudades suelen ser el punto de partida para los turistas, siendo también lugares obligatorios de visita, ya sea por su inigualable belleza o por contar con infraestructura portuaria o aeroportuaria para dirigirse hacia otros destinos.

Otros lugares también visitados por turistas son Cuenca, Amazonía, Galápagos, Loja, Esmeraldas, Santo Domingo, etc.

CUADRO 8: DESTINOS VISITADOS EN EL ECUADOR (AÉREO)



CUADRO 9: DESTINOS VISITADOS EN EL ECUADOR (TERRESTRE)



FUENTE: MINISTERIO DE TURISMO

### 2.1.2.7. TURISMO INTERNO

Se refiere al turismo realizado por los mismos habitantes del país, sin la necesidad de desplazamiento a otros países; es el turismo más utilizado por todo el mundo ya que sus costos no son muy elevados.

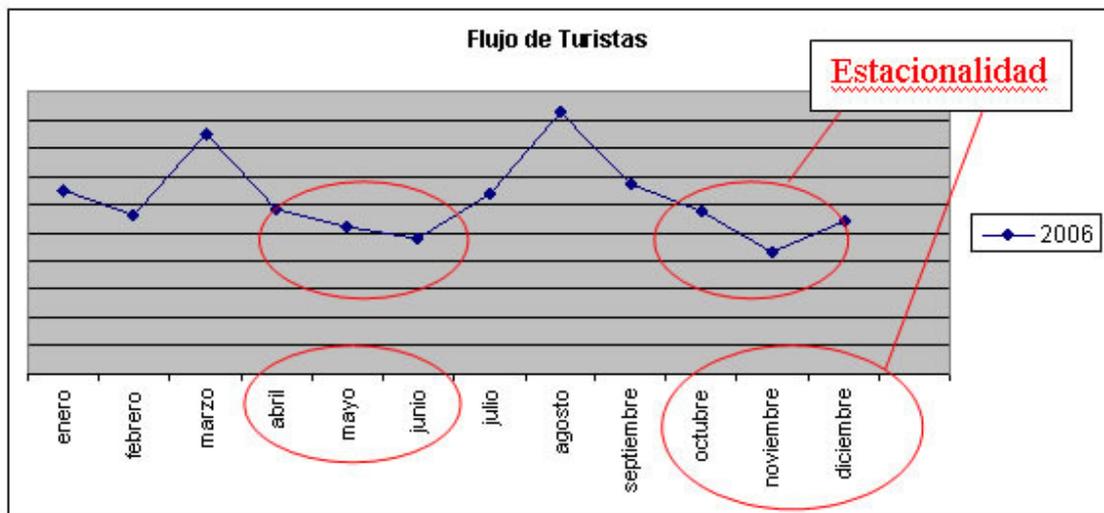
### 2.1.2.8. ESTACIONALIDAD DEL TURISMO NACIONAL

El turismo interno en el Ecuador en el año 2006, algo que no cambiando estadísticamente hasta la actualidad, se encuentra bien marcado por temporadas como de Julio a Septiembre y de Diciembre a Marzo, en las cuales el porcentaje promedio de ocupación hotelera alcanza el 70% a nivel nacional, y baja drásticamente en los otros meses a tener un porcentaje del 30% de ocupación; para atenuar este fenómeno, se crean promociones,

convenios, publicidad, logrando de esta manera subir el porcentaje de ocupación.

En los meses bajos se está tratando de llamar el segmento del mercado de las personas jubiladas, estudiantes, discapacitados y trabajadores.

CUADRO 10: FLUJO DE TURISTAS



Fuente: MINTUR

### 2.1.2.9. PREFERENCIA DE ACTIVIDAD DE TURISTAS NACIONALES

Dentro del turismo nacional, la diversión es el primer motivo por el cual los ecuatorianos se movilizan a otras provincias o ciudades a realizar distintas actividades. El estrés de las ciudades principales se deriva en el 26,1% a la visita de lugares naturales o áreas protegidas, ya que los lugares tranquilos y sin contaminación ayudan a relajarse.

La práctica de deportes ocupa el tercer lugar; gracias a la cambiante geografía; Ecuador posee grandes destinos turísticos conocidos

mundialmente, mismos que con montañas, ríos, quebradas, mar cálido, hacen que nuestro país sea único en su belleza.

CUADRO 11: PREFERENCIAS DE ACTIVIDADES DE TURISTAS NACIONALES

<b>Preferencias de actividad de turistas nacionales</b>		
<b>Actividad realizada</b>	<b>Total de visitantes</b>	<b>%</b>
Diversión	1.214.990	45,6
Visitar naturaleza o áreas protegidas	695.169	26,1
Practicar deportes	326.317	12,2
Gastronomía	170.882	6,4
Observar flora y fauna	79.232	3
Visitar sitios arqueológicos, históricos	77.126	2,9
Realizar compras	52.381	2
Visita a comunidades	4.473	0,2
Visitar shamanes, curanderos	1.608	0,1
Otros	44.137	1,7
<b>Total del universo</b>	<b>2.666.315</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de Turismo Interno (junio 2002- julio 2003) – Sistema de Estadísticas Turísticas del Ecuador. Ministerio de Turismo del Ecuador.

Los sitios naturales del Ecuador son los lugares más visitados; dentro de esto encierra todo lo que sea Parques y Áreas Naturales y Protegidas como montañas, lagunas, playas, etc. Las playas ocupan el segundo lugar, y gracias a la buena infraestructura hotelera de playa con la que se cuenta, se puede brindar al turista la opción de escoger lugares y establecimientos de acuerdo a sus posibilidades.

Ecuador se destaca por la cantidad de aguas termales que tiene, aguas que gracias a sus minerales y sales poseen propiedades curativas. Por eso, en el tercer lugar se consolida la visita de balnearios termales.

Luego le siguen atractivos como diversión, gastronomía, fiestas populares y religiosas, entre otras.

CUADRO 12: PREFERENCIA DE VISITA A ATRACTIVOS

**Preferencia de visita a atractivos turísticos nacionales**

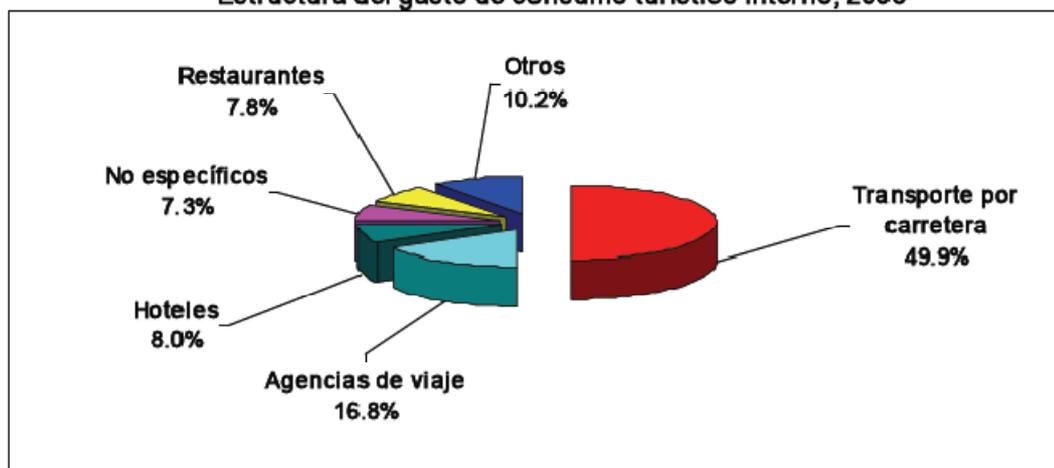
Atractivo visitado	Total de visitantes	%
Sitios naturales	786.718	29,5
Playas	775.756	29,1
Balnearios termales	404.860	15,2
Sitios de diversión	221.414	8,3
Sitios de comida	144.161	5,4
Fiestas y mercados	102.281	3,8
Fiestas religiosas	65.396	2,5
Otros	56.460	2,1
Parque nacional	40.147	1,5
Museos	34.267	1,3
Zonas históricas	26.988	1
Sitios arqueológicos	7.867	0,3
<b>Total del universo</b>	<b>2.666.315</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de Turismo Interno (junio 2002- julio 2003) – Sistema de Estadísticas Turísticas del Ecuador. Ministerio de Turismo del Ecuador.

**2.1.2.10. GASTO DEL CONSUMO TURISTICO INTERNO**

CUADRO 13: GASTO DE CONSUMO TURÍSTICO INTERNO

**Estructura del gasto de consumo turístico interno, 2003**



FUENTE: PLANDETUR 2020

Dentro de lo que un turista tiene designado para su viaje, el transporte terrestre es el gasto más alto que se tiene; en el año 2003 se logró detectar que 49.9% del presupuesto de una familia se va en el traslado hacia su lugar de visita, por lo que los turistas internos, cuando llegan a su destino, procuran no sacar más sus vehículos y consecuentemente trasladarse a los lugares más cercanos.

Las agencias de viaje son muy utilizadas por el turismo interno, sobretodo para la realización de paquetes turísticos a bajos precios por manejarse con grupos. Los colegios, las instituciones públicas y privadas, o grandes grupos, optan por utilizar las agencias de viajes para las cotizaciones de sus viajes.

La diversión, distracción, deportes de aventura, entre otros encierra 10.2% del gasto del consumo turístico interno, superando a los hoteles y restaurantes, lo que afirma que el turista en sus viajes realizan diferentes actividades para su distracción.

## **2.2. TURISMO EN LA PROVINCIA DE ESMERALDAS**

Se analizará todos los datos turísticos que embarca la provincia, teniendo en cuenta turista internos como externos, oferta y demanda, y situación actual de la playa frente a otros destinos turísticos.

### **2.2.1. DATOS GENERALES DE LA PROVINCIA**

Esmeraldas, también conocida como la provincia verde, se encuentra situada en la costa noroccidental del Ecuador.

Posee 430.000 habitantes y una extensión de 15.573 Kilómetros. Gran parte de su economía depende de la exportación de camarón y banano. Entre las

actividades más importantes están la pesca, la industria petroquímica y el turismo.

El turismo en su mayoría, es realizado en las playas del sur de la provincia y en la reserva ecológica Cayapas-Mataje, al norte.

#### **2.2.1.2. SERVICIOS BASICOS DE LA PROVINCIA**

##### **AGUA**

No hace mucho, la población en general de la costa ecuatoriana poseía problemas graves de abastecimiento de agua; en esta región natural, el medio principal donde se podía conseguir esta fuente de vida era mediante pozos o vertientes de río.

El gobierno se está encargando de abastecer de agua potable ya casi al 70% de los ciudadanos, grupo cuyos miembros ubicados en las áreas urbanas son quienes más la poseen.

A pesar de todos los esfuerzos por conseguir que toda la población posea este servicio, todavía se ve a mujeres en zonas rurales o en ciudades de provincias pequeñas que lamentablemente tienen que lavar la ropa en las orillas de los ríos.

CUADRO 14: ABASTECIMIENTO DE AGUA

<b>ABASTECIMIENTO DE AGUA</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>6.753</b>	<b>100,0</b>
RED PÚBLICA	4.793	71,0
POZO	399	5,9
RÍO O VERTIENTE	1.108	16,4
CARRO REPARTIDOR	160	2,4
OTRO	293	4,3

FUENTE: INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado el 25 de noviembre del año 2001.

## **ELECTRICIDAD**

CUADRO 15: ABASTECIMIENTO DE ELECTRICIDAD

<b>SERVICIO ELÉCTRICO</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>6.753</b>	<b>100,0</b>
SI DISPONE	5.621	83,2
NO DISPONE	1.132	16,8

FUENTE: INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado el 25 de noviembre del año 2001.

Se podría decir que casi la totalidad de la provincia posee servicio eléctrico, al margen de tener las mismas complicaciones que el resto del país; todavía existen algunos cortes de energía durante el año, pero se puede decir que casi son mínimos.

## TELEFONÍA

CUADRO 16: ABASTECIMIENTO DE SERVICIO TELEFÓNICO

SERVICIO TELEFÓNICO		
<b>TOTAL</b>	<b>6.753</b>	<b>100,0</b>
<b>SI DISPONE</b>	<b>898</b>	<b>13,3</b>
<b>NO DISPONE</b>	<b>5.855</b>	<b>86,7</b>

FUENTE: INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado el 25 de noviembre del año 2001.

La telefonía en la provincia es muy escasa; un alto número de viviendas (5.855) no posee este servicio, pero a pesar de este inconveniente, encontrar lugares de cabinas telefónicas es muy fácil. Viendo la necesidad de los pobladores, gente emprendedora buscó alternativas con fines de lucro que brindan servicio de teléfono e Internet, haciendo que las personas siempre se mantengan comunicadas a bajos costos.

## ALCANTARILLADO

CUADRO 17: ABASTECIMIENTO DE ALCANTARILLADO

ELIMINACIÓN DE AGUAS SERVIDAS		
<b>TOTAL</b>	<b>6.753</b>	<b>100,0</b>
RED PÚBL. DE ALCANTARILLADO	915	13,5
POZO CIEGO	1.534	22,7
POZO SÉPTICO	2.609	38,6
OTRA FORMA	1.695	25,1

FUENTE: INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado el 25 de noviembre del año 2001.

El alcantarillado en Esmeraldas lo poseen muy pocas familias, mientras que en su mayoría, la gente utiliza los pozos sépticos; uno de los problemas del alcantarillado es que las aguas servidas no reciben el debido proceso para ser enviadas a los mares o ríos. Las poblaciones, sobre todo las dedicadas a la caza de conchas en el manglar, afirman que las aguas contaminadas están afectando a la reproducción de estos crustáceos, reduciendo su número drásticamente.

El manejo de pozos sépticos también puede ocasionar problemas, si no se mantiene un debido control, éstos pueden colapsar, o ciertas sustancias se pueden filtrar por la tierra contaminando las aguas freáticas del sector, lo que quiere decir que todas las personas que ocupen pozos para abastecerse de agua pueden estar consumiendo toxinas dañinas para la salud.

CUADRO 18: SITIOS VISITADOS EN EL ECUADOR

TURISMO RECEPTOR

SEGMENTO TERRESTRE

%                      %                      %

SITIOS	Nov-06	Dic-06	Ene-07
Quito	58,02	53,62	47,95
Guayaquil	27,78	49,28	51,23
Cuenca	21,60	19,81	12,30
Baños	16,05	11,11	9,02
Otavalo	11,11	7,25	11,48
Ibarra	8,02	7,73	9,43
Machala	6,79	8,21	9,84

Galápagos	6,17	5,31	3,28
Tulcán	5,56	7,73	3,69
Riobamba	4,32	3,38	1,64
Amazonía	11,12	6,77	4,10
Loja	3,70	3,86	3,69
Ambato	3,70	0,48	1,23
Manta	3,09	1,93	5,74
Santo Domingo	3,09	4,35	2,87
Salinas	3,09	6,28	9,43
<b>Esmeraldas</b>	<b>2,47</b>	<b>2,90</b>	<b>4,10</b>
<b>Atacames</b>	<b>0,62</b>	<b>1,93</b>	<b>2,87</b>
Bahía de Caráquez	1,85	0,48	4,10
Latacunga	1,85	1,93	1,64
Vilcabamba	1,85	0,48	0,82
Cotopaxi	1,23	1,45	0,82

Jambelí	1,23	1,45	0,18
Huaquillas	1,23	0,97	1,23
Cotacachi	1,23	1,45	0,41
Montañita	1,23	4,35	7,79
Puerto López	0,62	0,48	0,41
Otros	17,62	20,21	13,53

Fuente : Encuestas de turismo receptor, segmento terrestre (2006-2007)

Ministerio de Turismo

## **2.2.2. PARTICIPACIÓN PROVINCIAL Y LOCAL DEL TURISMO NACIONAL**

En lo que se refiere a turismo receptivo, dentro del segmento que se transporta por vía terrestre se puede acotar que Esmeraldas atrae al 4,10% de turistas en el año 2007, y Atacames el 2,87% llevándose un porcentaje alto a comparación de otros atractivos como el Cotopaxi, Puerto López o Latacunga.

### 2.2.3. CAPACIDAD HOTELERA

CUADRO 19: PLANTA HOTELERA DE ESMERALDAS

<b>ALOJAMIENTOS</b>	<b>324</b>
<b>APARTAMENTO TURISTICO</b>	<b>14</b>
PRIMERA	9
SEGUNDA	5
<b>CABAÑAS</b>	<b>64</b>
PRIMERA	9
SEGUNDA	40
TERCERA	15
<b>CIUDAD VACACIONAL</b>	<b>1</b>
PRIMERA	1
<b>HOSTAL</b>	<b>56</b>
PRIMERA	3
SEGUNDA	40

TERCERA	13
<b>HOSTAL RESIDENCIA</b>	<b>64</b>
PRIMERA	2
SEGUNDA	30
TERCERA	32
<b>HOSTERIA</b>	<b>19</b>
PRIMERA	5
SEGUNDA	12
TERCERA	2
<b>HOTEL</b>	<b>26</b>
PRIMERA	9
SEGUNDA	12
TERCERA	5
<b>HOTEL APARTAMENTO</b>	<b>1</b>
PRIMERA	1
<b>HOTEL RESIDENCIA</b>	<b>8</b>

LUJO	1
SEGUNDA	4
TERCERA	3
<b>MOTEL</b>	<b>1</b>
SEGUNDA	1
<b>PENSION</b>	<b>69</b>
PRIMERA	2
SEGUNDA	34
TERCERA	33
<b>REFUGIO</b>	<b>1</b>
PRIMERA	1

FUENTE: CATASTRO HOTELERO

Esmeraldas posee una amplia capacidad hotelera, llegando a 324 establecimientos de toda categoría y tipos. Las pensiones abarcan la mayor cantidad de establecimientos donde segunda y tercera categoría son las de mayor número. Los hostales residenciales con las cabañas son las segundas

en cantidad, igualmente donde la segunda y tercera categoría son las más numerosas.

Como se puede apreciar en el cuadro precedente, las segunda y tercera categorías son las que en mayor cantidad hay; esto se debe al tipo de mercado que maneja la provincia.

### **2.3. TURISMO EN EL DESTINO ATACAMES**

La playa de Atacames empezó como parte del cantón del Esmeraldas, siendo una playa extensa y bella, caracterizada por un magnífico clima a lo largo del año, situación por la que empezó a crecer turísticamente en muy poco tiempo.

“Durante los años 90's el flujo turístico que más creció, en volumen de gasto y en número de turistas, era el proveniente de la República de Colombia quienes se beneficiaban del tipo de cambio de moneda e inundaban las playas de Esmeraldas los meses de enero, febrero, julio, agosto y diciembre. Durante el decenio 1990 - 1999 se estima que la tasa de crecimiento turístico fue de 9,7% anual; esta cifra ha retrocedido hasta un 2,3% anual durante los primeros años del Siglo XXI, provocando un abandono de la expansión hotelera y la infraestructura turística; a pesar de ello, gracias a su gran expansión durante los años anteriores, el inventario de hoteles y restaurantes actual en la zona de playas es suficiente para atender en forma holgada a los turistas. Hoy, el 76% de los turistas son nacionales (turismo interno).”<sup>2</sup>

Atacames se separó entonces del cantón Esmeraldas, llevándose consigo varios problemas que el Alcalde y el Director de Turismo del Municipio del Cantón Atacames tratan de solucionar diariamente.

---

<sup>2</sup> Gobierno provincial de Esmeraldas, Pág. Web: [www.gpe.gov.ec](http://www.gpe.gov.ec)

Uno de los problemas que se creó en el territorio fue la desorganización urbana, en otras palabras, no existen áreas establecidas ni orden en el aspecto urbanístico. En lo que se refiere a agua potable, no se estimó el crecimiento tan rápido que tuvo el sector, donde actualmente no abastece este recurso, teniendo que cortar el servicio por períodos de tiempo determinados, sobretodo el temporada alta, lo cual perjudica mucho a los establecimientos al tener que incomodar al turista durante su estadía.

### **2.3.1. CATALOGACIÓN DE LA PLAYA**

#### **DATOS GENERALES:**

- NOMBRE DEL ATRACTIVO: PLAYA DE ATACAMES
- CATEGORÍA: SITIO NATURAL
- TIPO: COSTAS O LITORALES
- SUBTIPO: PUNTAS

#### **UBICACIÓN:**

- PROVINCIA: ESMERALDAS
- CIUDAD y/o CANTON: ATACAMES
- PARROQUIA: ATACAMES
- LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:

Latitud: 00°52'41

Longitud: 79°50'39

### **CENTROS URBANOS MÁS CERCANOS AL ATRACTIVO:**

- POBLADO: TONCHIGUE DISTANCIA: 5 Km.
- POBLADO: SUA DISTANCIA: 2 Km.

### **CALIDAD: VALOR INTRÍNSECO**

- CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL ATRACTIVO

ALTURA: 27 metros

TEMPERATURA: 21 - 32 °C

PRECIPITACIÓN: 2734 milímetros cúbicos

- Dimensiones: La playa de Atacames tiene una longitud aproximada de 5 a 6 kilómetros.
- Calidad de agua: El agua de Atacames se encuentra dentro de los estándares permisibles de dureza, minerales disueltos, etc.
- Biodiversidad: Atacames pertenece a la zona de vida bosque seco tropical: La Playa de Atacames está rodeada por cocoteros, y escasamente se puede encontrar especies arbóreas ornamentales y pastizales.
- En la playa se puede observar el vuelo de gaviotas.

- Descripción del paisaje: La tranquilidad de sus aguas y la poca inclinación de la playa; acompañados del calor del sol en un tiempo considerable a lo largo del año, hacen de Atacames el lugar más propicio para descansar y disfrutar de las bondades naturales dentro de la provincia.
  - Ancho de sus playas: La Playa de Atacames tiene aproximadamente 500 metros de amplitud.
  - Calidad de arena: La arena es fina con sedimentos calcáreo-salino; no existe conglomerados conchíferos. De todas maneras, posee un poco de materia orgánica en descomposición.
- USOS (SIMBOLISMO): Recreacional
  - ESTADO DE CONSERVACIÓN DEL ATRACTIVO: Alterado
  - CAUSAS: Desarrollo turístico
  - ENTORNO: Deteriorado
  - CAUSAS: Crecimiento poblacional

### **2.3.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA**

Previamente, desde la capital de la provincia se manejaba los permisos de construcción, tanto para viviendas particulares, como para empresas con fines de lucro de cualquier tipo. Se brindaba así mismo todos los servicios básicos, como agua potable, luz, teléfono y alcantarillado, ayudando así a la expansión rápida de su población e incentivando a la inversión privada.

Gracias a esto, muchos inversionistas vieron la oportunidad que tenía el sector sobretodo en el ámbito turístico, creando hoteles, una gran cantidad de restaurantes y bares, y realizando actividades de recreación.

Actualmente, en el cantón ha existido una inversión privada de 200 millones de dólares, incluyendo hoteles, restaurantes y bares, que logran abastecer la estadía de más de proyectando generar 36 millones anuales de ingresos para la provincia.

La parte inmobiliaria del cantón ha crecido abruptamente en la parte de construcciones privadas, donde las familias optan por invertir en sus propias residencias y economizar en las estadías, creando una gran baja en la economía de los inversionistas privados.

#### **2.3.2.1. HOTELES**

Atacames es una de las playas más visitadas por turistas nacionales, sobretodo provenientes de Quito; al poseer una gran infraestructura hotelera, crea una gran competitividad dentro del área que obliga a los inversionistas a crear hoteles placenteros, cómodos, familiares y a un precio accesible para las familias.

Dentro de los establecimientos hoteleros, el 100% de los encuestados afirma que poseen políticas tanto en lo que se refiere a la limpieza como en servicio al cliente. Lorena Vélez, recepcionista del Hotel Juan Sebastián, afirma que una de las políticas que tiene el mencionado establecimiento es mostrarle al cliente la habitación antes de su ingreso, para que constate la integridad de la habitación y si tiene algún inconveniente, lo haga saber en ese momento para darle solución.

Aída Marina Rodríguez, Administradora de las Cabañas Los Bohíos, nos detalló una política que ponen en práctica para la limpieza de sus habitaciones, “Si la estadía del huésped es mayor a una noche, las sábanas se le cambian pasando un día, al menos que el huésped pida lo contrario”; concluyó que esta política es para ayudar al reducir el desperdicio de agua y ayudar a evitar el calentamiento global.

La mitad de los establecimientos posee servicios extras aparte del hospedaje, ya sea restaurante, cafetería, Internet, etc.; muchos afirman que no lo poseen, ya que existe mucha competencia en el mismo sector, y prefieren dedicarse sólo a una actividad; encambio, otros prefirieron dar la mayor comodidad al huésped, ofreciéndole todo los servicios posibles.

Similar situación se vive con las capacitaciones internas para el personal; solo el 50% las realiza, lo que significa que el otro 50% solo está realizando su trabajo, sin poder consolidar un valor agregado a su servicio. Las capacitaciones continuas no sólo mejoran el servicio del establecimiento, sino que también motivan al personal, llenándolo de más experiencia. Estas capacitaciones logran también realizar las actividades del hotel con mayor eficiencia, por lo que es bueno que sean tomadas en cuenta por los dueños, gerentes y administradores de los hoteles.

En materia de organigramas funcionales de los hoteles, el 70% lo tiene de forma específica, es decir, dónde está impreso, y en consecuencia, accesible para todos los trabajadores; en él están especificadas claramente las responsabilidades que cumplen y a quién deben rendir cuenta de sus actos los empleados. Es la forma más fácil para que tanto jefes como trabajadores realicen sus actividades claramente.

La Intendencia de Policía afirma que todas las semanas recoge las listas de los huéspedes de los hoteles para mantener un control tanto de movimiento migratorio, como de ingreso de turistas a la playa; por eso es un requisito fundamental que todos los establecimientos manejen esta lista; aunque muchos de ellos afirman que la intendencia no ha recogido sus registros hace algún tiempo.

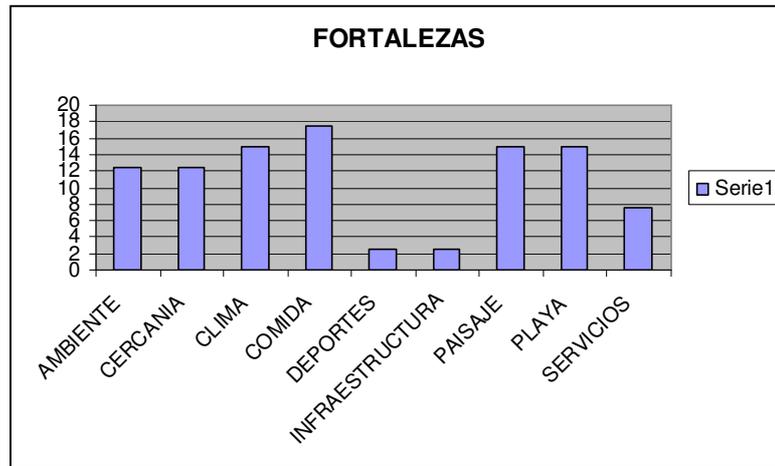
### **2.3.2.2. FORTALEZAS DEL DESTINO TURÍSTICO ATACAMES**

Atacames es un destino turístico que atrae a varios visitantes de todas partes del Ecuador, convirtiéndose en uno de los lugares más visitados por el turismo interno y haciéndose conocer por su variedad y calidad en la comida, cuyos productos frescos hacen que se posea como la mayor fortaleza de la playa con un 17.5%.

El paisaje, la playa y el clima corresponden al 15% cada una, gracias a su extensa playa acompañada de hermosa vegetación y su sol radiante casi todos los días del año; el cambio de ambiente (12.5%) es un motivo importante que los turistas consideran, al igual que la cercanía, ya sea con la ciudad de procedencia o con otros atractivos turísticos como Tonsupa, Súa, Same, etc.

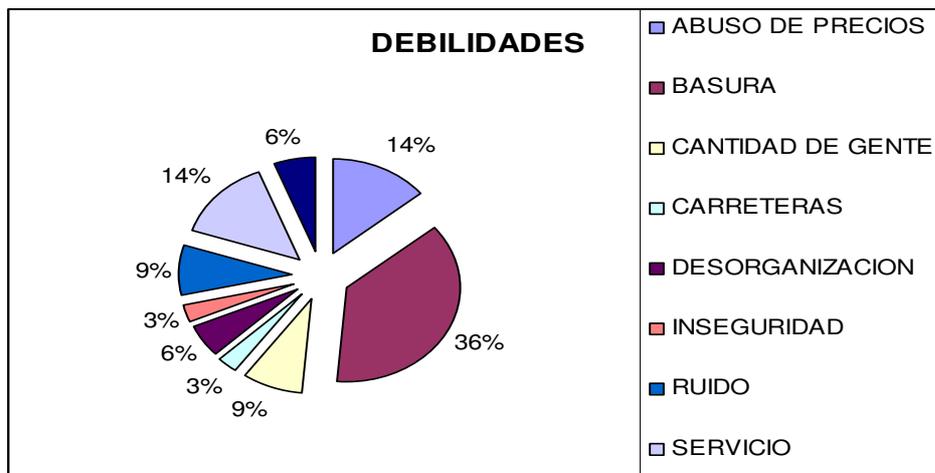
Los servicios que ofrece le otorgan el 7,5% ya que los turistas afirman que es una de las playas con la mayor cantidad y variedad de oferta en el Ecuador, hoteles, restaurantes, agencias de viajes, deportes de diversión, bares, centros de entretenimiento, movilización a cualquier lugar de la provincia o del país, etc.

CUADRO 20: FORTALEZAS DE ATACAMES



### 2.3.2.3. DEBILIDADES DEL DESTINO TURÍSTICO ATACAMES

CUADRO 21: DEBILIDADES DE ATACAMES



A pesar de la belleza de la playa, ésta tiene varias debilidades que no le permiten posesionarse como el lugar favorito de los turistas. La basura (36%) es la mayor debilidad de esta playa; muchos afirman que la falta de

basureros en la playa propicia para que las personas boten sus desechos en la arena; otros dicen que este problema es parte de nuestra cultura, ya que se debería llevar, por parte del turista, una funda para los desperdicios.

El mal servicio, conjuntamente con el abuso en los precios alcanza el 14%. “El trato al turista es el peor recibido según muchos de nosotros; lo único que les interesa a los trabajadores del sector es vender, no dar un buen trato al cliente”, afirmó Fernando Mayorga que viaja a esta playa todos los feriados. El problema es un asunto cultural, Esmeraldas no se destaca por el servicio otorgado, muchos encuestados comparaban esta provincia con el servicio recibido en Manabí, donde afirman que la gente es amable, respetuosa y sencilla. También una de las quejas principales fue el abuso en los precios tanto en hoteles como en restaurantes, ya que en temporada alta, éstos casi llegan a duplicar sus tarifas.

El ruido y la aglomeración de turistas es una debilidad de la playa, ya que no existe una organización con la que se la separe por áreas, tanto de bares, como de descanso, etc. La falta de servicios higiénicos para los turistas es una molestia, no existen baños públicos donde, por un precio moderado, se pueda tener estas facilidades limpias; los encuestados afirman que los hoteles y restaurantes no prestan sus baños a aquéllos que no son usuarios y regresar a su lugar de estadía es una molestia.

### **2.3.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DEMANDA**

Gracias a su cercanía con la provincia de Pichincha, se puede decir que su mercado principal es Quito, para el cual la vía más utilizada es la de Calacalí

– La Independencia, que tan solo en 4 ½ horas puede llegar a la cálida y bella playa de Atacames. Durante éste último invierno del 2007 – 2008, muchos tramos de esta vía se dañaron, sobretodo en la parte de la entrada a la costa, donde la falta de presupuesto de la provincia impide realizar sus mejoras.

El análisis de los perfiles del turismo interno nos indica que su edad fluctúa entre los 18 y 45 años, viajan acompañados de familia o grupos de amigos, poseen instrucción superior y en su mayoría lo hacen por vacaciones; usan carros propios y el gasto diario por persona es realmente bajo; en las encuestas realizadas a turistas del sector se determinó un promedio de gasto diario por persona, incluido hotel, de \$ 26.

El 18,75% de los encuestados (VER ANEXO 4), afirma que uno de los principales motivos de su viaje es por el ambiente de la playa, que la comida es el segundo motivo abarcando un 15,63%, sustentando además que gracias a la variedad de mariscos, variedad en restaurantes u opciones en la carta, se logra que el lugar posea una gastronomía rica en productos frescos de la zona.

La gente, el paisaje y su hermosa playa ocuparon un 12,5%. La cercanía con sus lugares de procedencia, en su mayoría de Quito, abarca el 9,38% como su principal motivos de visitar Atacames, aunque muchas personas se quejaron por las malas vías de acceso.

Otros motivos que causan de llegada de los turistas a esta playa son el clima y la variedad de otros servicios turísticos que ofrece.

Pero también existen aspectos negativos de la playa (VER ANEXO 5), algunos de los cuales han sido detallados previamente. Sin embargo, se destacan algunos como la basura tanto de la playa como de la ciudad que

causa un desagradable aspecto y es la causa de muchas enfermedades de los habitantes de la zona, el 50% de los encuestados opino que éste es la principal causa de su desagrado. La falta de basureros en la playa es una de las causas de su contaminación, aunque mucha gente no prevé esto. Los habitantes de la zona se quejan que los mismos turistas son los causantes de la contaminación en la playa, en temporada baja, las playas son limpias, lo que afirma su teoría.

Los precios altos en temporada alta molestan a algunos turistas, ya que afirman que éstos llenan en muchos casos a duplicarse del precio normal. Afirman también que debería existir una entidad reguladora para que los establecimientos no cometan abusos con y por la demanda.

#### **2.3.3.1. PREFERENCIA, DESTINOS Y MOTIVACIONES DEL TURISMO EN ATACAMES**

Dentro de un estudio de mercado realizado en la playa de Atacames, se pudo determinar que el motivo de las vacaciones escolares en la Sierra en el mes de Agosto es la principal causa de sus visitas a la playa, para este fin, los padres piden días de vacaciones en sus lugares de trabajo y llegan en familia durante una estadía promedio de aproximadamente 5 días.

En los feriados, y sobretodo en el feriado de carnaval, es cuando más concurrencia de turistas de la Sierra hay, afirma Roger Quintero, Director de Turismo del Municipio del Cantón Atacames.

Juan Correa, recepcionista del Hotel "Arco Iris" afirma que el 80% de los visitantes viene de la Sierra, siendo en su mayoría quiteños y en un número un poco menor ibarreños, mientras que el restante 20% son extranjeros provenientes de Colombia y pocos de Europa.

### **2.3.3.2. FORMAS DE VIAJE**

Gracias a las encuestas realizadas a los turistas, se pudo determinar que muchos preferían viajar en sus vehículos propios, gracias a la comodidad y seguridad que éstos brindan, pero la mayoría de visitantes afirma que en su estadía no utilizan sus vehículos, que prefieren realizar actividades en lugares cercanos, donde no comprometa sacar los vehículos. Sin embargo los dueños de los establecimientos hoteleros dicen que casi un 50% de sus huéspedes llegan en buses interprovinciales.

### **2.3.3.3. VIAS DE ACCESO**

Las vías están a cargo del Municipio; siendo la vía principal asfaltada, las vías contiguas se encuentran adoquinadas, y el resto de las vías son de tierra o lastradas.

Uno de los problemas en temporada alta es la poca organización que se tiene para el tránsito de automóviles (alrededor de 1000 vehículos por día)<sup>3</sup>, con la gran afluencia de turistas con vehículos se dificulta el tránsito de la zona, creando molestias los transeúntes y a los mismos conductores.

Atacames es un punto de aglomeración para el tránsito de turistas que desean irse a otras playas cercanas como Súa, Same, Mompiche; donde a pesar de la carretera interna que se encuentra en buen estado, entrando al pueblo de Atacames ésta se recorta de 4 carriles a 2 de ida y vuelta creando aglomeración vehicular.

---

<sup>3</sup> Municipio de Atacames, Plan Local Atacames, Pág. 2

También los buses causan congestiones, especialmente cuando llega la temporada de paseos de los colegios de la sierra, en la que aparecen entre 30 y 50 buses.

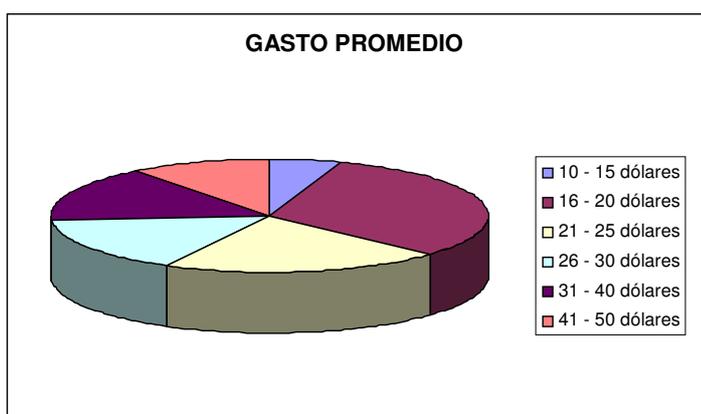
#### **2.3.3.4. PERFIL DEL TURISMO DE ATACAMES**

Dentro de las encuestas realizadas en Atacames, se pudo determinar también el perfil del visitante del sector de esta forma, el 47% de las personas visita este atractivo exclusivamente en feriados ya que mediante la realización de puentes en días festivos facilitan a los trabajadores a realizar sus descansos en otras provincias. El 26% visita este lugar aproximadamente 3 veces por año, siendo ésta una cifra alta, ya que es un tipo de mercado que regresa y en ocasiones lleva consigo más gente. El resto de los encuestados visita la playa menos de 2 veces al año. Lo que significa que los turistas que llegan, en alguna fecha del año vuelven a regresar.

El gasto promedio diario del 32% de los turistas está entre 16 – 20 dólares por persona, incluyendo la estadía, lo que significa que el ingreso de la zona es muy bajo, ya que este segmento busca hoteles de bajos precios en alojamiento y alimentación.

El 21% de los encuestados afirma que su gasto varía entre 21 – 25 dólares con estadía por día, valor que relativamente no es bajo, ya que Atacames posee gran cantidad de hoteles a los precios que se desee. El 16% gasta de 26 – 30 dólares, y otro 16% entre 31 – 40 dólares. Existe un pequeño porcentaje del 5% que su gasto va entre los 10 – 15 dólares, logrando economizar al máximo la estadía, o puede ser por causa de adquirir los servicios en grupo, por los cuales pueden obtener grandes descuentos.

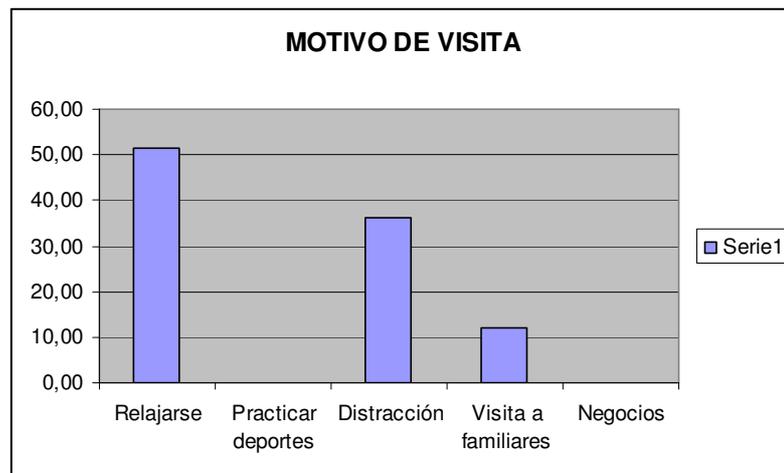
CUADRO 22: GASTO PROMEDIO DE TURISTAS EN ATACAMES



Atacames es catalogado como una playa de relajación y distracción, confirmándolo el 51% de los encuestados, que dicen que su principal motivo de la visita es la de relajarse y distraerse (36%). El 18% va a la playa por visitar a sus familiares.

Practicar deportes y realizar visitas de negocio no tuvieron ni un porcentaje, aunque en temporada alta es común encontrar varios botes para practicar deportes en el mar; pero no son vistos como deportes de aventura, más bien como actividades de distracción

CUADRO 23: MOTIVOS DE VISITA AL DESTINO ATACAMES



#### 2.3.4. SITUACIÓN ACTUAL DEL GOBIERNO

En lo que se refiere al ámbito gubernamental, el Ministerio de Turismo realiza capacitaciones continuas a la gente de la zona; actualmente, se está realizando una capacitación a 900 transportistas de la provincia de Esmeraldas que voluntariamente aceptaron instruirse con el objetivo de brindar un mejor servicio al turista. Los temas a tocar serán: Relaciones Humanas aplicadas al Turismo (Trato al Turista); Calidad en el Servicio; Calidad en la Transportación; Técnicas de minimización de Impactos negativos del turista; Educación Vial, leyes y reglamentos; Generalidades del Turismo; Cultura General; Geografía Turística del Ecuador; Geografía turística de la Provincia; y, Seguridad Turística.

El Ministerio de Turismo, a través de la Dirección de Turismo de Esmeraldas, mantuvo varias reuniones con los dirigentes de treinta cooperativas que

laboran en esta provincia y acordaron emprender un cronograma de capacitación misma que estará a cargo de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Pontificia Universidad Católica. (ANEXO 6)

El iTur (Información Turística) dentro del cantón Atacames también tiene varias responsabilidades en lo que se refiere a promoción, capacitación y seguridad del sus playas; su Director afirma que dentro de su trabajo no solo consta el recaudar anualmente las licencias de funcionamiento de los establecimientos registrados, sino que también se realiza promociones turísticas en ferias nacionales, ayudando a su vez a resolver las inquietudes o quejas de los turistas o de los establecimientos y colaboran con la seguridad de las playas brindando equipamiento a los policías y a los salvavidas en temporada alta.

En lo que se refiere a las capacitaciones a los empleados del sector turístico, el Itur no tiene un cronograma específico, motivos de presupuesto, y busca la ayuda de entidades o profesionales que deseen capacitar gratuitamente y conjuntamente con el Municipio, la Cámara de Turismo y el Ministerio, se dona materiales necesarios para su realización.

Recientemente se realizó una capacitación sobre seguridad, atención al cliente y manipulación de alimentos, pero lamentablemente a pesar de ser gratuitos se suspendió por falta de asistentes. Capacitaciones en el sector no faltan, lo que falta es el interés por parte del personal de turismo que no quiere crecer intelectualmente y se satisfacen con realizar un turismo rústico donde a falta de conocimiento les impide crecer.

#### **2.4. DIAGNÓSTICO DE FACTORES CRÍTICOS DEL DESTINO TURÍSTICO ATACAMES**

Gracias al diagnóstico de factores, se analizarán todos los problemas que abarca la playa desde el punto de vista de los involucrados, para lo cual se generarán cuadros explicativos que ayuden a entender las causas, efectos y problemas que se tiene.

#### **2.4.1. PROBLEMAS DE LA ZONA**

El crecimiento rápido de la zona y la falta de planificación por parte del gobierno y de los empresarios ha acumulado una cantidad de problemas en muchos ámbitos, que la playa, conjuntamente con los involucrados con el turismo, debe enfrentar para tratar de solucionar y así crecer como una zona turística de calidad.

Se ha determinado una gama extensa de problemas que se va a citar de acuerdo a los diferentes puntos de vista.

- **TURISTAS**

Inseguridad en la playa debido a varios asaltos.

Playa sucia por la gran cantidad de basura y falta de higiene

Falta de servicios en la zona como baños públicos

Carreteras dentro de la trayectoria del viaje en mal estado.

Mal servicio recibido por parte de los trabajadores de los establecimientos

Ruido en la playa

Desorganización de la playa mediante zonas delimitadas

Tráfico en el malecón que no permite la fácil circulación peatonal.

- **EMPRESARIOS**

Falta de eficiencia y eficacia de los trabajadores de la zona.

Inseguridad de la playa que pone en riesgo sus negocios.

Falta de motivación de los empleados.

Falta de promoción de la playa para épocas bajas.

Deficiencia de los servicios básicos en temporada alta.

- **GOBIERNO**

Falta de presupuesto para arreglar las vías

Falta de presupuesto para armar y capacitar mejor al personal de seguridad

Falta de presupuesto para publicitar la playa.

Falta de cooperación de los empresarios para obtener datos estadísticos.

Éstos son los problemas más comunes dentro de la zona, que como se puede ver, son también muy diversos, desde problemas culturales hasta sociales y económicos.

#### **2.4.2. IDENTIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS**

Ésta matriz nos ayuda a determinar cuál es el principal interés que tienen los involucrados para satisfacer sus expectativas y cuál es el principal problema

que se da para que éstas no se hayan satisfecho en su totalidad, teniendo en cuenta los recursos con los que se puede enfrentar al problema.

Esta matriz involucra ya el proyecto, donde se especifica el deseo del mismo para resolver el problema, pero de manera muy general. Y por último, se encuentran los conflictos que se tiene que enfrentar para que el interés del involucrado se haya cumplido.

**CUADRO 24: MATRIZ DE INVOLUCRAMIENTO EN DESARROLLO DE TURISMO DE ATACAMES**

GRUPO O INSTITUCIÓN	INTERES DEL GRUPO	PROBLEMA PERCIBIDO	RECURSOS PARA NIVELAR EL PROBLEMA	INTERES DEL PROYECTO	CONFLICTOS
TURISTA	Satisfacer sus necesidades y deseos, tener una buena experiencia vacacional	Deficiente servicio y calidad de los productos turísticos en general	Ingresos provenientes del turismo	Mejorar el servicio en los prestadores de establecimientos turísticos	Poco interés y conocimiento de la oferta turística
EMPRESARIOS	Rentabilidad e ingresos	Estacionalidad, competencia de precios	Promoción y Publicidad	Incrementar el número de turistas	No equitativa distribución de la demanda
GOBIERNO, MUNICIPIO Y PREFECTURA	Beneficiar a la comunidad y mejorar la calidad de	Deficiente planificación y gestión en el turismo de Atacames	Predios, presupuesto municipal, recaudaciones	Mejorar la actual situación del turismo en la zona	Poco interés del estado en implementar nuevos programas

	vida de sus habitantes				
--	------------------------	--	--	--	--

Dentro del grupo de turistas que asisten a este destino, se tiene como principal interés el satisfacer sus necesidades y deseos mediante una buena experiencia vacacional, en la que todo un conjunto de servicios se entrelacen logrando o intentando cubrir las expectativas generadas; cuando estas expectativas no son alcanzadas, se podrá deducir que ha existido un problema en el producto turístico, algo que genera varios efectos tanto en los perceptores como en los generadores de turismo.

Así como los turistas buscan su beneficio, también lo hacen los empresarios, intentando generar mayor rentabilidad a través de mayores ingresos en todas las temporadas del año, pero este objetivo no es muy alcanzable debido a la estacionalidad tan marcada que existe en la actividad turística del sector, por la que las personas que viajan fuera de temporada son escasas.

La despreocupación de los empresarios por tratar de combatir a la estacionalidad ha sido considerable, ya que no invierten en campañas de promoción que incentiven a los viajeros a salir en momentos que no correspondan a la temporada.

La competencia de precios que tienen que atravesar los empresarios es muy dura, ya que con la gran demanda que existe en altas temporadas están obligados a bajar los precios de estadía para lograr llenar sus plazas; éste es

un gran problema si se toma en cuenta que hoteles de mayor inversión no logran alcanzar a cumplir con sus proyecciones.

El Gobierno también juega un papel muy importante dentro de los involucrados en el turismo, cuyo objetivo es beneficiar a la población mejorando su calidad de vida mediante los impuestos que éstos pagan para diversos fines gubernamentales; pero Atacames sufre una falta de organización y planificación en el sector turístico, debido a que Municipios y Ministerios no llevan una planificación organizada y cada uno se maneja de diferente forma.

### 2.4.3. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE CAUSA Y EFECTO

Este análisis nos ayuda a encontrar las causas y efectos que generan distintos problemas para tratar de resolverlos a futuro. Es una herramienta importante para encontrar el núcleo del problema y resolverlo desde su matriz.

CUADRO 25: DETERMINACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS

CAUSAS	EFEECTO
Deficiente servicio y calidad de los productos turísticos en general	Turista insatisfecho
	Poco crecimiento económico de la zona
Falta de capacitación de los trabajadores	Deficiente servicio y calidad de los

Carreteras en mal estado hasta la llegada del destino turístico	productos turísticos en general
Poca higiene del sector por varias causas	
Falta de organización de la playa por zonas delimitadas	
Inseguridad	
Tráfico vehicular en la playa	
Estacionalidad, competencia de precios	Baja rotación en servicios turísticos
	Ingresos económicos limitados por temporadas
Falta de presupuesto para promoción	Estacionalidad, competencia de precios
Mercado potencial Quito	
Falta de promociones para atraer mayor cantidad de turistas	
Deficiente planificación y gestión en el turismo de Atacames	Desorganización del sector
	Inseguridad
	Turistas insatisfechos

	Empresarios poco capacitados
	Estacionalidad
	Empresarios insatisfechos
Falta de aptitud del personal	Deficiente planificación y gestión en el turismo de Atacames
Falta de motivación para implementar nuevos planes	
Falta de presupuesto	

La causa de un problema se puede transformar en un efecto de otros. Por esto, mediante un análisis para encontrarlos e identificarlos se los puede hacer frente.

Una de las debilidades del destino Atacames que se encontró con mayor frecuencia en las encuestas a los turistas fue la poca calidad de los servicios, algo que producía insatisfacción, logrando que se consuma menos y sobretodo que no recomienden los turistas el lugar a personas conocidas. Pero mediante un análisis más profundo se podía determinar que este efecto era causado por la falta de capacitación de los trabajadores y el poco interés de los empresarios para que su personal se motive; como otras causas podemos citar las carreteras en mal estado, la falta de organización de la playa, la inseguridad, el tráfico vehicular, y la falta de cultura de los habitantes y de los mismos visitantes en mantener la playa limpia poniendo los desperdicios en su respectivo lugar.

La estacionalidad también se ha convertido en la causa de la baja rotación de servicios turísticos de la zona y por lo tanto en tener los ingresos económicos limitados por las temporadas, pero debemos tener en cuenta que otras causas para esta baja rotación podrían ser la falta de presupuesto para invertir en promoción, o el segmento de mercado muy delimitado por varios aspectos físicos o de preferencias, etc.

Para mantener un destino turístico óptimo es muy importante la planificación de éste, en la que se delimiten aspectos, políticas y normas que deben acatar tanto empresarios como turistas, en la que se logre evitar una desorganización del sector, la falta de buena seguridad, turistas insatisfechos, empresarios poco capacitados y poco motivados, y se logre también crear necesidades a un nuevo segmento de mercado que llene los espacios de temporada baja.

## **CAPITULO 3**

### **DIAGNOSTICO DEL MERCADO TURISTICO DE ATACAMES**

#### **3.1 Objetivo general**

Determinar las características del entorno y factores críticos que influyen en la ejecución y desempeño del plan aplicado al Hotel Puerto Manglar.

#### **3.2 Objetivos específicos**

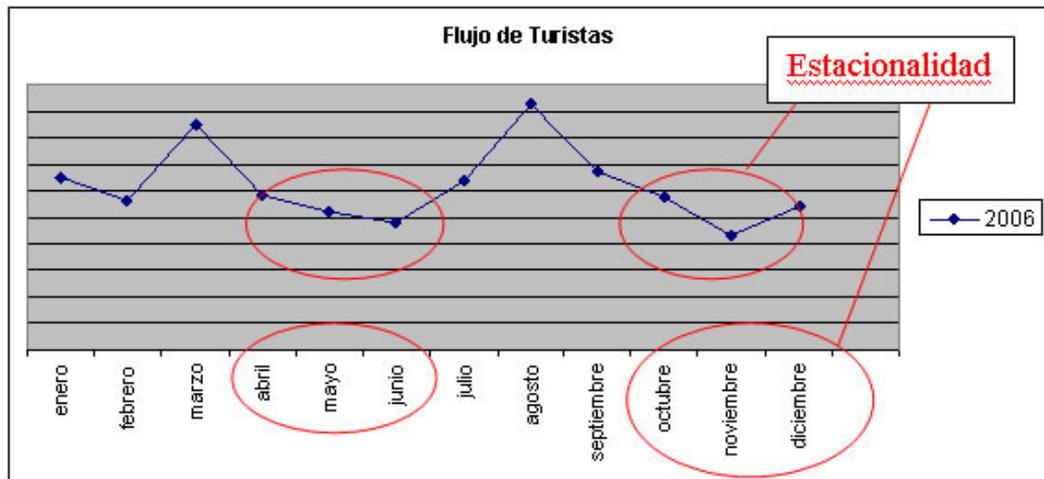
- Determinar el segmento de mercado.
- Conocer características generales en las cuales se desempeña la competencia
- Determinar la cantidad de clientes potenciales
- Determinar las necesidades, gustos y preferencias del mercado
- Conocer los precios que están dispuestos a pagar los clientes potenciales
- Definir si los clientes potenciales están dispuestos a adquirir los servicios
- Determinar quiénes son los competidores
- Determinar cuánto cobra la competencia por los servicios que brinda
- Determinar cuál es el posicionamiento de la competencia
- Determinar qué grado de satisfacción tienen los clientes que utilizaron los servicios de la competencia

### 3.3 Generalidades del estudio de mercado

#### 3.3.1 Estacionalidad del turismo nacional en el Ecuador

El turismo interno en el Ecuador en el año 2006, y no cambiando estadísticamente hasta el actual, se encuentra bien marcado por temporadas, como de Julio a Septiembre y de Diciembre a Marzo, dentro de las cuales el porcentaje promedio de ocupación hotelera alcanza el 70% a nivel nacional, y baja drásticamente en los otros meses, llegando a tener un 30% de ocupación; es por esto que se tratan de crear promociones, convenios, publicidad novedosa, entre otros elementos para tratar de subir el porcentaje. Como una estrategia preliminar, en los meses bajos se está tratando de llamar el segmento del mercado de las personas jubiladas, estudiantes, discapacitados y trabajadores.

CUADRO 26: ESTACIONALIDAD DE ATACAMES



Fuente: MINTUR

### **3.4 Análisis de la demanda**

Gracias a su cercanía con la provincia de Pichincha, se puede decir que su mercado principal es Quito, donde la vía más utilizada es Calacalí – La Independencia, a través de la cual, tan solo en 4 ½ horas se puede llegar a la playa de Atacames. Durante el invierno de la temporada 2007 – 2008, muchos tramos de esta vía se dañaron, sobretodo en la parte de la entrada a la costa, donde la falta de presupuesto de la provincia de Esmeraldas impide realizar las mejoras respectivas.

El análisis de los perfiles del turismo interno indica que la edad de los mencionados visitantes fluctúa entre los 18 y 45 años, que viajan acompañados de familia o grupos de amigos, poseen instrucción superior y que, en su mayoría, lo hacen por vacaciones; por otro lado, usan vehículos propios, y el gasto diario por persona es realmente bajo. En las encuestas realizadas a turistas del sector se determinó un promedio de gasto diario por persona, incluido hotel, de 26 dólares.

El 18,75% de los encuestados afirma que uno de los principales motivos de su viaje es por el ambiente de la playa, mientras que la comida es el segundo, abarcando un 15,63%, con el respaldo que gracias a la variedad de mariscos, variedad en restaurantes o opciones en la carta, el lugar posee una gastronomía variada, y además está elaborada con productos considerados “frescos”.

La gente, el paisaje y la belleza de la playa ocuparon un 12,5%; la cercanía con sus lugares de procedencia, en su mayoría de Quito, abarcó el 9,38%; estas variables resumen los principales motivos para visitar Atacames, aunque muchas personas se quejaron por las malas vías de acceso.

Sin embargo, otros motivos que causan la llegada de los turistas a esta playa son el clima y la variedad de servicio turísticos que ofrece.

Existen a su vez aspectos negativos de la playa (VER ANEXO 5), como son la basura, tanto de la playa como de la ciudad, que causa un desagradable aspecto y muchas enfermedades en la zona; el 50% de los encuestados opinó que la basura se convierte en la principal causa de su desagrado. La falta de basureros en la playa es una de las causas de contaminación, sin quitar que mucha gente no prevé esto y no lleva fundas que pueda utilizar como basureros. Los habitantes de la zona se quejan de que los mismos turistas son los causantes de la contaminación en la playa; en temporada baja, las playas son limpias, algo que afirma su teoría.

Los precios altos en temporada alta molestan sin duda a algunos turistas, ya que afirman que en muchos casos llegan a duplicarse. Añaden que debería existir una entidad reguladora donde los establecimientos no se aprovechen del exceso de demanda.

Entre otros puntos que los visitantes destacaron como negativos de la playa están el desaseo en los establecimientos, sobretodo de los baños, y el descuido de la gente en no tratar de mejorar la playa; ciertos encuestados afirman que, luego de ir varios años consecutivos a la playa de Atacames a vacacionar, es notorio que no ha existido una mejora en ningún sentido, que la playa sigue igual desde la primera vez que la visitó.

#### **3.4.1. Preferencia, Destinos y Motivaciones del Turismo en Atacames**

Dentro de un estudio de mercado realizado en la playa de Atacames, se pudo determinar que las vacaciones escolares en la Sierra en el mes de Agosto es la principal causa de la visita a esta playa; para este efecto se

planifica normalmente una estadía familiar promedio de aproximadamente 5 días.

Como antes se ha mencionado, son las vacaciones de carnaval el feriado que más concurrencia de turistas de la Sierra tiene, afirma Roger Quintero, Director de Turismo del Municipio del Cantón Atacames. Es Juan Correa, recepcionista del Hotel “Arco Iris”, quien afirma que el 80% de los visitantes son provenientes de la Sierra, siendo en su mayoría quiteños, con un menor porcentaje correspondiente a ibarreños, y el restante 20% son extranjeros provenientes de Colombia, y pocos de Europa.

#### **3.4.2. Formas de Viaje**

Gracias a las encuestas realizadas a los turistas se pudo determinar que muchos optan por viajar en sus vehículos, limitando, eso sí, el uso de éstos dentro de su estadía. Sin embargo, los dueños de varios hoteles afirman que casi la mitad de sus huéspedes llega en buses interprovinciales.

#### **3.4.3 Vías de Acceso**

Las vías se encuentran a cargo del Municipio; la vía principal es asfaltada, las vías contiguas se encuentran adoquinadas, y el resto de las vías son de tierra o lastradas.

Uno de los problemas, que se suscita en temporada alta, es la poca organización que se tiene para el tránsito de automóviles (alrededor de 1000 vehículos por día)<sup>1</sup>, con la gran afluencia de turistas con vehículos que dificultan el tránsito de la zona creando molestias a los transeúntes y a los conductores.

Atacames es un punto de aglomeración para el tránsito de turistas que desean irse a otras playas cercanas como Súa, Same, Mompiche; a pesar de que la carretera interna se encuentra en buen estado, al entrar al pueblo de Atacames, esta carretera se recorta de 4 carriles a 2 de ida y vuelta, dando lugar a la aglomeración vehicular.

También los buses causan congestiones; especialmente cuando llega la temporada de paseos de los colegios de la sierra, aparecen entre 30 a 50 unidades.

### **3.5 Recopilación de información de fuentes primarias**

En virtud de los problemas de accesibilidad al momento de recopilar fuentes de información secundaria, y con el fin de contrastar información actualizada e importante para el estudio en particular, se ha planteado como objetivo del estudio realizar algunas encuestas y entrevistas tanto a establecimientos como a turistas a fin de conocer de mejor manera factores críticos determinantes que soporten el plan a implementar en el hotel Puerto Manglar. En cuanto a la metodología utilizada, se ha adoptado los métodos descriptivo y exploratorio para la investigación de mercado en curso.

#### **3.5.1 La entrevista a los turistas en Atacames**

Se realizó una entrevista a turistas que acudieron durante la temporada alta, dentro de los meses de Febrero, Junio Julio y Agosto del año 2009. Para tal efecto, se estableció la siguiente información a recopilar:

- Conocimiento del destino turístico y su posicionamiento
- Frecuencia de visita al destino
- Estadía promedio

- Medios de transporte utilizado
- Gasto promedio por persona
- Motivaciones
- Gustos y preferencias
- Inconformidades de servicio

Con esta necesidad de información, se elaboró el modelo de la entrevista, mismo que se puede apreciar en el apartado de los anexos.

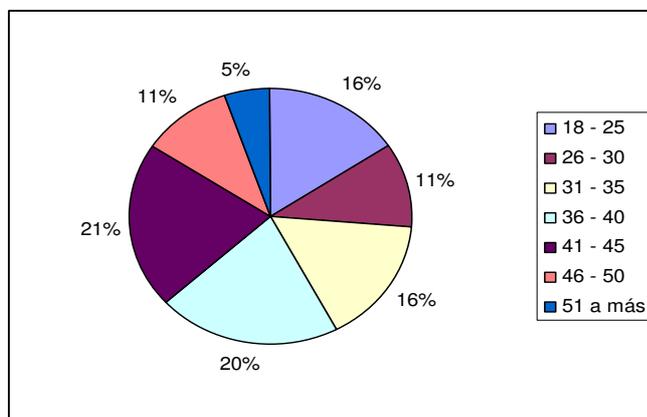
### **3.5.2. Análisis de entrevistas realizadas a turistas en la Playa de Atacames**

Para determinar los puntos anteriormente detallados en relación al levantamiento de información primaria, proporcionada por los turistas que visitaron las playas de Atacames, se ha analizado en términos cuantitativos los siguientes factores:

#### **3.5.2.1 Edad del grupo entrevistado**

Tres son los más importantes grupos de edades, entre los que se encuentran concentrados los entrevistados, sumando un 57% del total, y abarcando grupos de edades de entre 26 y 40 años; este dato nos da una seguridad en cuanto a la capacidad de pago que tiene el mercado, por ser parte de la población económicamente activa.

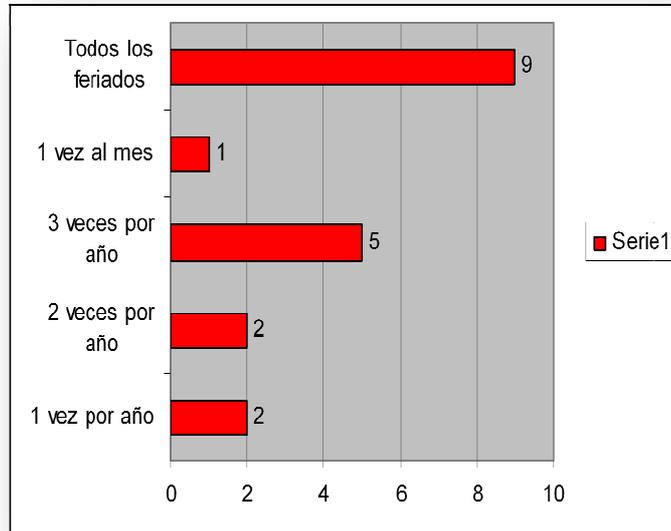
CUADRO 27: EDAD DE ENCUESTADOS



### 3.5.2.2. Frecuencia de visitas en el año

Como se puede apreciar en el grafico inferior, claramente se determina que la mayoría de los entrevistados visita las playas de Atacames en los feriados, resultado que nos ayuda concluir que el destino como tal se ve saturado en estas temporadas, lo que dificulta las condiciones de mercado en aspectos de alojamiento.

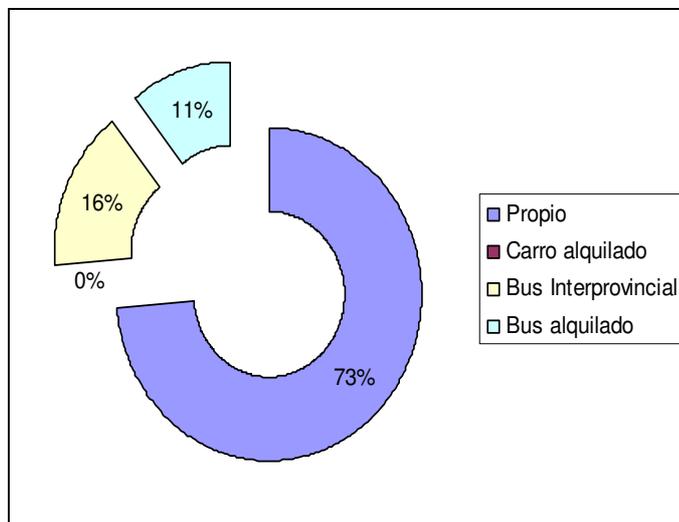
CUADRO 28: FRECUENCIA DE VISITAS ANUALES



### 3.5.2.3. Medios de transporte utilizados

Uno de los principales problemas que afronta la hotelería en el sector de Atacames es la poca creatividad en la oferta de productos, que se adapten a la medida del cliente; por esta razón, y porque es un factor determinante en la elaboración de paquetes turísticos y productos diversos, se analiza los medios de transporte utilizados por los turistas, obteniendo como resultado que casi las tres cuartas partes de los entrevistados utiliza sus propios medios de transporte, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

CUADRO 29: MEDIOS DE TRANSPORTE EMPLEADOS

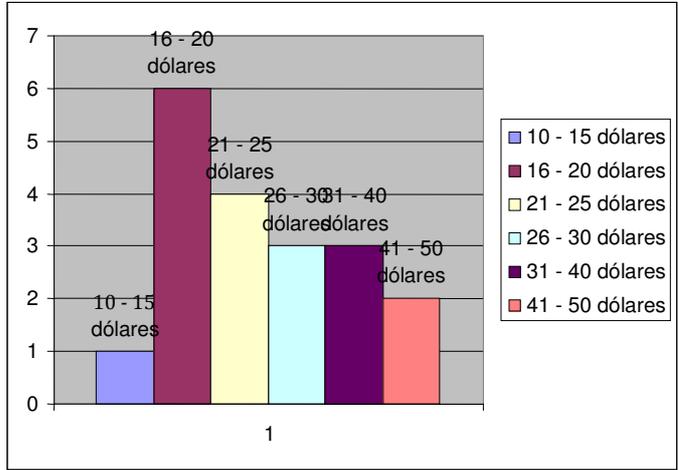


#### 3.5.2.4. Gasto Promedio por persona

Para conocer el gasto promedio de un turista que visita las playas de Atacames, se ha entrevistado a algunos visitantes en temporada alta, información de vital importancia al momento de comparar con las tarifas establecidas por el Hotel Puerto Manglar y que permitirá inclusive ajustar las mismas a un producto o paquete competitivo en el Mercado.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la mayor parte de la muestra de entrevistados paga por concepto de alojamiento un promedio de 20 dólares y en menor proporción el grupo entrevistado paga hasta un máximo de 50 dólares. En relación a las tarifas promedio en otros destinos turísticos del país, se puede concluir que el destino de Atacames está mejor enfocado a un mercado de clase media baja y media popular.

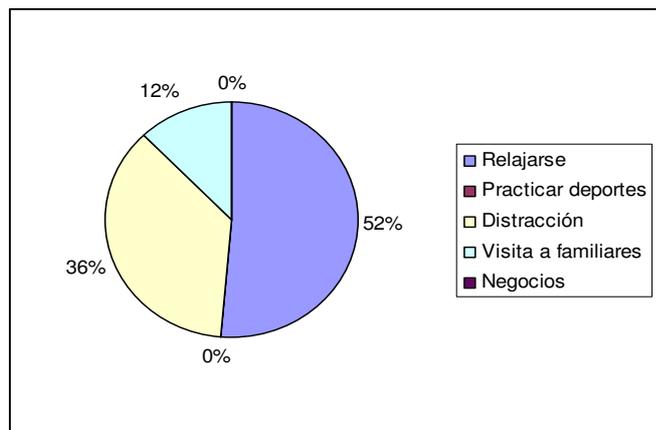
CUADRO 30: GASTO PROMEDIO POR PERSONA



### 3.5.2.5. Motivaciones de visita a la Playa de Atacames

En este apartado se puede dar razón que la gran mayoría de los entrevistados visita la playa de Atacames con fines de esparcimiento, relajación y relax, mientras que otro grupo significativo por motivos de diversión.

CUADRO 31: MOTIVACIONES DE VISITA



## 3.6. Estudio de la Demanda Turística

Para el estudio de la demanda histórica se han tomado datos del Instituto Nacional del Estadísticas y Censos (INEC), en cuanto a la población económica activa (PEA) de las provincias de Cotopaxi, Imbabura, Pichincha y Tungurahua se refiere, en las edades comprendidas de 18 a 64 años, que ocupa el sector económico moderno de la población, cuyos datos se presentan a continuación.

CUADRO 32: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

<b>AÑO</b>	<b>PEA PROVINCIAS EN ESTUDIO</b>	<b>FACTOR (HABITO DE CONSUMO)</b>	<b>DEMANDA HISTORICA</b>
2006	720.341	12	60.028
2007	724.247	12	60.353

Fuente: INEC.

### **3.6.1. Demanda Futura**

### **3.6.2. Mínimos Cuadrados.**

CUADRO 33: MÍNIMOS CUADRADOS

Año	X	Y	X <sup>2</sup>	XY	(Y'-z) <sup>2</sup>	Y'	(Y-z) <sup>2</sup>
2006	1	60.028	1	60.028	29070	60.020	26.406
2007	2	60.353	4	120.706	23.870	60.345	26.406
	3	120.381	5	180.734	52.940		52.812

Y promedio (z).

$$z = 120.381 / 2.$$

$$z = 60190,5$$

### 3.6.3. Fórmulas

#### PRONOSTICO.

$$Y' = a + b(x).$$

$$a = \frac{\Sigma x^2 \Sigma y - \Sigma x \Sigma xy}{N \Sigma x^2 - \Sigma x \Sigma x.}$$

$$b = \frac{N \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{N \Sigma x^2 - \Sigma x \Sigma x}$$

$$a = \frac{(5) (180.734) - (3) (180.734)}{}$$

$$(2) (5) - (3) (3)$$

$$601.905 - 542.210$$

$$a = \frac{\quad}{\quad}$$

$$1$$

$$a = 59.695$$

$$(2) (683.826) - (3) (120.381)$$

$$b = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(2) (5) - (3) (3)$$

$$361.468 - 361.143$$

$$b = \frac{\quad}{\quad}$$

$$1$$

$$b = 325$$

Probabilidad

$$\Sigma (Y' - z)^2$$

$$r^2 = \frac{\quad}{\quad}$$

$$\Sigma (Y^2 - z)^2$$

$$r^2 = \frac{52.812}{52.940}$$

$$r^2 = \sqrt{0,99}$$

$$r = 99\%$$

99% de Probabilidad.

### 3.6.4. Demanda proyectada a 5 año

CUADRO 34: DEMANDA PROYECTADA

<b>AÑO</b>	<b>DEMANA</b>
2008	60.670
2009	60.995
2010	61.320
2011	61.645
2012	61.970

### **3.7. Análisis de la oferta**

Previamente se mencionó que desde la capital de provincia se manejaba los permisos de construcción, tanto para viviendas particulares como para empresas con fines de lucro de cualquier tipo; se ha brindado todos los servicios básicos (agua potable, luz, teléfono y alcantarillado), ayudando así a la expansión rápida de su población e incentivando a la inversión privada.

Gracias a esto, muchos inversionistas vieron la oportunidad que tenía el sector, sobretodo en el ámbito turístico, proliferando así hoteles, muchos restaurantes y bares, y diversas actividades de recreación.

Actualmente, el cantón tiene 7.963 plazas hoteleras, para las cuales hubo una inversión privada de 200 millones de dólares incluyendo hoteles, restaurantes y bares; éstas logran abastecer la estadía de más de 3.000 personas por día en temporada alta, generando 36 millones de dólares anuales de ingresos para la provincia.

La parte inmobiliaria del cantón ha crecido aceleradamente, en relación a construcciones privadas, por las que las familias optan por invertir en la modalidad de vivienda propia, economizando así en sus estadías, y creando así una gran baja en la economía del los inversionistas privados.

#### **3.7.1. Hoteles**

Como lo demuestra el siguiente cuadro, Atacames posee una plaza hotelera de 7963, en la que las Cabañas, con 1717 plazas, ocupan el primer lugar de alojamiento, seguidas por los hoteles.

Dentro de Atacames, se han creado varias residencias particulares que abaratan costos a turistas, pero no se ha realizado alguna estimación en

cifras de cuántas existen para calcular un dato más certero del gasto promedio por visitante.

CUADRO 35: CATEGORIZACIÓN DE PLAZAS DE ALOJAMIENTO EN ATACAMES

	<b>TOTAL</b>		
	<b>No ESTAB.</b>	<b>HABIT.</b>	<b>PLAZAS</b>
<b>HOTEL</b>	20	717	1316
<b>HOTEL RESIDENCIA</b>	3	124	384
<b>HOTEL APTO.</b>	1	34	188
<b>HOSTAL</b>	37	541	1038
<b>HOSTAL RESIDENCIA</b>	35	517	989
<b>HOSTERÍA</b>	14	178	602

<b>PENSIÓN</b>	51	400	983
<b>CABAÑA</b>	59	501	1717
<b>APARTAMENTO TURÍSTICO</b>	12	128	546
<b>CIUDAD VACACIONAL</b>	1	42	200
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>3182</b>	<b>7963</b>

FUENTE: MINISTERIO DE TURISMO 2007

A comparación del Catastro, del año 2005 al 2007 hubo un gran crecimiento en plazas hoteleras y en establecimientos hoteleros en general; así mismo, en el 2005 llegaba a su capacidad máxima con apenas 7413 plazas; al 2007 podemos notar que alcanzó las 7963.

En el área hotelera está entrando en auge el alquiler de apartamentos, casas y villas turísticas; para este fin la idea principal es economizar la estadía donde se ofrece una casa totalmente amoblada con un número alto de personas que pueden alojarse y donde tienen la facilidad de cocinar dentro de sus instalaciones y rebajar los costos del viaje.

### 3.7.2. Análisis de la competencia directa y su marketing mix

CUADRO 36 MARKETING MIX-COMPETENCIA

	HOTEL CASA BLANCA	HOTEL CLUB DEL SOL	HOTEL JUAN SEBASTIAN	APART HOTEL ESMERALDAS	HOTEL LE CASTEL	HOTEL SUN PALACE
<b>PRODUCTO</b>	Hospedaje (suites, habitaciones departamentos) restaurante, bar y piscina semi olímpica, cancha de volley playera, excursión al peñón de Súa, servicio de lavandería, parqueadero privado, seguridad con circuito cerrado	Habitaciones tipo suites, sala de eventos y conferencias, internet inalámbrico en todas las instalaciones, bar, restaurante y desayunador con vista al mar. Cafetería, sala de juegos para adultos, área de juegos para niños, cancha de volley y fútbol playero, fútbol acuático, excursiones	Habitaciones, suites, piscina, bar, restaurante, salones para eventos	Habitaciones con: Mini Bar * Baño Privado * Aire Acondicionado (aire acondicionado de pared) * TV con Cable * Cama de dos plazas -Bar -Restaurante -Salones para eventos -Casino	Cómodas habitaciones con TV cable, baño privado, aire acondicionado, y agua caliente permanente. Restaurante, piscina, sala de video, cajero automático, parqueadero y guardianía privada las 24 horas	Amplias habitaciones con baño privado, servicio de restaurant y garaje  Piscinas, canchas de volley

		guiadas, sección a hamacas, piscina, parqueaderos, servicio de lavandería y seguridad				
<b>PLAZA</b>	Barrio Nueva Granada – via SUA	Barrio Nueva Granada, 21 de Noviembre	Atacames	Atacames	Malecon de Atacames	Atacames
<b>PRECIO</b>	Desde \$40	Desde \$47	Desde \$35	Desde \$30	Desde \$30	Desde \$35
<b>PROMOCION</b>	Web page	Web page- Agencias de Viajes	Web page	Web page	Web page	Web page

### 3.8. Análisis de la Competencia

En lo referente a precios, Atacames tiene hoteles para todo los segmentos de mercado, que van desde los \$13 hasta los \$250 por noche.

La mayoría de los hoteles, ya sean éstos de primera o de segunda, tiene publicidad en páginas web, algo que facilita el poder conocer sus productos y servicios; además, hoteles como Casa Blanca, Club del Sol, Puerto Manglar cuentan con oficinas de reservas en Quito, teniendo así fácil acceso a una reserva paraa los futuros consumidores.

El municipio de Atacames, concientizando el rédito económico que aporta el turismo para la ciudad, ha creado un plan estratégico de turismo que incluye

una capacitación para todos los prestadores de servicios, aparte del apoyo y conservación a todos los atractivos turísticos del sector; también se han creado oficinas de información turística que ofrecen una guía a los visitantes nacionales y extranjeros.

### **3.9 Definición del producto y del servicio en el Hotel**

Enmarcado dentro del concepto de turismo de sol y playa de descanso, HOTEL PUERTO MANGLAR es un hotel que nace con la idea de brindar un servicio de calidad y trato de primera, donde el huésped, “la razón de ser de nuestro negocio” (acorde con su filosofía), puede pasar momentos de descanso y esparcimiento alejado del ruido y de la contaminación de la ciudad, “conjugando intimidad y todas sus comodidades.

El hotel se encuentra ubicado estratégicamente dentro de Atacames, y permite al turista estar cerca de toda la diversión y entretenimiento que caracteriza a su playa, además de poder descansar en un lugar seguro y cómodo. Se encuentra a tan sólo 20 metros del mar, y goza de una vista exclusiva del manglar desde el nuevo malecón ecológico.

Se cuenta con modernas instalaciones creadas para el máximo disfrute de las vacaciones de sus huéspedes: piscina, hidromasaje, restaurante con capacidad para 70 personas, 30 habitaciones y suites, sumando una capacidad para 110 personas.

A continuación se detalla el marketing mix actual del Hotel Puerto Manglar:

CUADRO 37: MARKETING MIX HOTEL PUERTO MANGLAR

<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZA</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PROMOCION</b>
Balcón privado con vistas al mar - Piscina - Bar & Restaurante - Parqueadero Privado - TV por cable - Jacuzzi. -Servicio de habitación	Ubicado en la Provincia de Esmeraldas, cantón Atacames	Desde \$28	- Pagina Web - Feria de Turismo NAcional -

### 3.9.1. Tarifas Hotel Puerto Manglar

CUADRO 38: TARIFA FULL

<b>HABITACION</b>	<b>TARIFA</b>	<b>IVA</b>	<b>SEVICIO</b>	<b>TOTAL</b>
TRIPLES	81	9,72	8,1	98,82
CUADRUPLES	98	11,76	9,8	119,56
ESPECIAL	101	12,12	10,1	123,22
SUITE	132	15,84	13,2	161,04

CAMA ADICIONAL	15	1,8	1,5	18,3
----------------	----	-----	-----	------

CUADRO 39  
TARIFAS EN  
TEMPORADA ALTA

<b>X PERSONA</b>	<b>TARIFA</b>	<b>IVA</b>	<b>SEVICIO</b>	<b>TOTAL</b>
SIMPLE	25	3	2,5	30,5
DOBLE	50	6	5	61
TRIPLE	70	8,4	7	85,4
CUADRUPLE	85	10,2	8,5	103,7
ESPECIAL	100	12	10	122
SUIT	130	15,6	13	158,6
CAMA ADICIONAL	13	1,56	1,3	15,86

CUADRO 40: TARIFAS  
EN TEMPORADA  
BAJA

<b>X PERSONA</b>	<b>TARIFA</b>	<b>IVA</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>TOTAL</b>
SIMPLE	18	2,16	1,8	21,96
DOBLE	36	4,32	3,6	43,92
TRIPLE	54	6,48	5,4	65,88

CUADRUPLE	72	8,64	7,2	87,84
SUIT	108	12,96	10,8	131,76
CAMA ADICIONAL	13	1,56	1,3	15,86
CORPORATIVA	15	1,8	1,5	18,3
CONFIDENCIAL	13	1,56	1,3	15,86
PENSION COMPLETA	10	1,2	1	12,2

CUADRO 41

PAQUETE  
COMPLETO

GRUPOS		ALOJAM	DESY	ALM	CENA	TARIFA	IVA	SEVICIO	TOTAL
ESCUELAS COLEGIOS	Y	10	1,5	3,5	3	18	2,16	1,8	21,96
AGENCIAS GRUPOS	Y	13	1,5	3,5	3	21	2,52	2,1	25,62

TARIFA INCLUYE DESAYUNO CRIOLLO EL  
MANGLAR

GRUPOS A PARTIR DE 15  
PERSONAS

## **CAPITULO 4**

### **ESTUDIO TECNICO Y MODELO DE GESTION**

#### **4.1 Objetivo general**

Los aspectos relacionados con el estudio técnico e ingeniería del proyecto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse, en caso de que se implemente el proyecto. De aquí la importancia de estudiar con mayor énfasis la valoración económica de todas sus variables técnicas.

Basándose en las conclusiones del estudio de mercado, se realizó la ingeniería y tecnología de cada uno de los componentes del proyecto, teniendo como referente las condicionantes y determinantes del tamaño actual del Hotel Puerto Manglar.

El objetivo central de este estudio es definir las características del plan de gestión y de los productos que pondrá en el mercado.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Definir el modelo adecuado de gestión para el Hotel y sus herramientas
- Determinar perfiles laborales específicos
- Indicar la estructura organizacional del negocio
- Conocer las condiciones técnicas del hotel

### **4.3. Localización**

#### **4.3.1. Macro localización**

El hotel Puerto Manglar se encuentra ubicado en Ecuador, provincia de Esmeraldas, Cantón Atacames.

El cantón, con una población de 30.243 habitantes<sup>1</sup>, se encuentra ubicado en la parte suroeste de Esmeraldas y al noroccidente de la República del Ecuador. Limita con los cantones Muisne y Esmeraldas y con el Océano Pacífico.

Atacames es un cantón relativamente joven. En su litoral se encuentran Tonsupa, Atacames (Castelnuovo), Súa y Tonchigüe (Same) y en la parte interior (montaña), está La Unión.

#### **4.3.2. Micro localización**

##### **4.3.2.1. Detalle del sitio**

El Hotel Puerto Manglar se encuentra ubicado en la zona turística de Atacames y a pocos metros de la playa propiamente dicha. El Hotel Puerto Manglar dispone de suites familiares que acomodan hasta 8 personas, con una capacidad máxima para 110 personas en todo el complejo. Las habitaciones y suites múltiples están equipadas con teléfono, aire acondicionado, mini-bar, baño privado y agua caliente. El Hotel crea una combinación de hospitalidad tradicional y un estilo moderno que puede asegurar su comodidad y conveniencia.

---

<sup>1</sup> Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos año 2001.

**Pagina WEB:**

<http://www.puertomanglar.com>

[info@puertomanglar.com](mailto:info@puertomanglar.com)

**RESERVACIONES Y CONTACTOS**

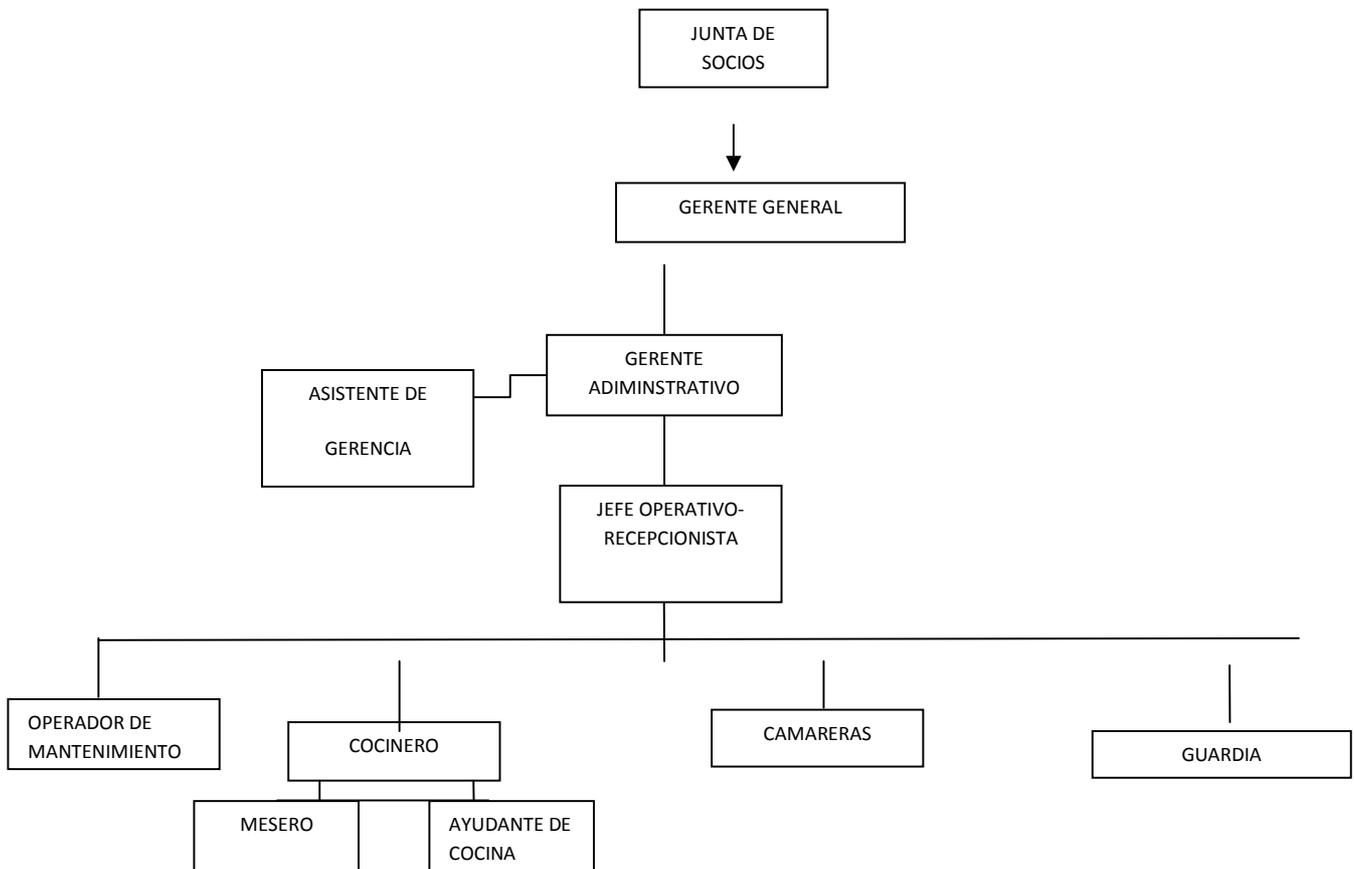
Hotel en Atacames: Malecón del Río Atacames Telf.: (06)2731.910 Telefax: (06) 2731.911

Reservaciones Quito: Isla Santa Fe No.543 y Tomás de Berlanga Telefax:(02)2432.933



#### 4.4. Estructura Organizacional

CUADRO 42: ORGANIGRAMA HOTEL PUERTO MANGLAR



#### 4.5. Nomina actual del Hotel Puerto Manglar

CUADRO 43: NÓMINA HOTEL PUERTO MANGLAR (TEMPORADA BAJA)

1	Gerente General
1	Gerente Administrativo
1	Asistente de Gerente
1	Jefe Operativo
1	Cocinero
1	Ayudante de Cocina
3	Camareras
2	Guardias
1	Operador de Mantenimiento
2	Meseros

Fuente: Hotel Puerto Manglar

Cabe indicar que en temporada alta se trabaja con personal eventual extra, así:

CUADRO 44: NÓMINA HOTEL PUERTO MANGLAR (TEMPORADA BAJA)

1	Gerente General
1	Gerente Administrativo
1	Asistente de Gerente
1	Jefe Operativo
2	Cocinero
2	Ayudante de Cocina
6	Camareras
2	Guardias
1	Operador de Mantenimiento
5	Meseros

Fuente: Hotel Puerto Manglar

#### **4.6. Descripción de funciones del personal**

Como parte de la realización del modelo de gestión para el Hotel Puerto Manglar, se han definido claramente las funciones del personal y se ha establecido los perfiles de cada uno de éstos. Como metodología utilizada para este fin, se ha empleado la de levantamiento de procesos, misma que se aplicó directamente por un trascurso de 2 meses a todo el personal del Hotel Puerto Manglar.

##### **4.6.1. Gerente General**

###### **Resumen del Puesto**

Desarrolla e implementa metas y estrategias que sirvan para atraer, desarrollar y retener clientes. Como responsable de la Empresa, desarrolla e implementa estrategias para brindar productos y servicios para alcanzar o exceder las expectativas de los Clientes, Socios y Empleados. Es responsable del retorno de rentabilidad a los inversionistas del Hotel Puerto Manglar.

###### **Perfil del Puesto**

###### Educación y Certificados:

Título profesional en Administración de Empresas Hoteleras y Servicios

Inglés intermedio y/o avanzado

Excelente manejo de sistemas de computación

###### Experiencia:

Experiencia requerida de 3 a 5 años en cargos de responsabilidad

Habilidades y Conocimientos:

Liderazgo y habilidad para tomar decisiones

Creatividad

Alta capacidad para trabajar bajo presión

Excelentes habilidades para entrevistas, valoración y juicio

Excelentes habilidades de asesoría. Planeación y desarrollo

Conocimiento de leyes laborales, fiscales, etc.

Otros requisitos:

Edad entre 28 y 45 años

Organización

- Entrena al personal administrativo para asegurar que los estándares del Hotel Puerto Manglar se cumplan.
- Dirige y controla los gastos del Hotel Puerto Manglar y control de pérdidas.
- Controla también el cumplimiento de los proyectos trazados.

**Administración:**

- Responsable de que el personal del Hotel Puerto Manglar comprenda y controle la utilidad y pérdida mensual de las áreas públicas y tomen medidas correctivas.
- Autoriza requerimientos para adquisiciones.

- Autoriza la contratación de nuevos ingresos, tanto de personal fijo como personal por horas.
- Conduce y asiste a las reuniones Administrativas.
- Participa en el proyecto y coordinación de eventos de reconocimiento de personal.

#### **4.6.2. Gerente Administrativo**

##### Resumen del Puesto.

Se responsabiliza por el correcto desenvolvimiento del Departamento Financiero, aplicando las normas y registros oficiales conforme a las leyes Ecuatorianas.

##### Perfil del Puesto

Educación y Certificados:

Excelente manejo de sistemas contables

##### Experiencia:

Experiencia requerida de 1 a 2 años en el cargo.

##### Habilidades y Conocimientos

Alta capacidad para trabajar bajo presión

Una persona que posea valores humanos sólidos y muy arraigados

##### Funciones Principales

- Conocer las funciones de Cuentas por pagar, en el procesamiento de todas las facturas de bienes y servicios comprados por el Hotel Puerto Manglar, asegurándose informar al Gerente General sobre la provisión de la documentación correcta, para la formulación de diarios de fin de mes.
- Conocer la función de Cuentas por Cobrar, con atención particular en el control de crédito revisando periódicamente los estatus de cuentas.
- Conocer las funciones de las áreas de Caja General y Caja Chica, para operar y asistir en la solución de algún problema que pudiera aparecer.
- Conocer los procedimientos de compras, particularmente el manejo correcto de la documentación, autorizaciones, impuestos y retenciones.
- Conocer la preparación de diarios, prepago, seguros, rol de pagos y otros diarios mensuales requeridos para asegurar la precisión del Balance Mensual de Pérdidas y Ganancias y Balance General.
- Estar y mantenerse actualizado (a) en Impuestos, derechos, permisos, licencias y trámites en general con las autoridades municipales y nacionales.
- En general, supervisar día a día las funciones de la oficina de Contabilidad. La conciliación mensual de Activos y Pasivos. Preparación de reportes internos.
- Asistir al Gerente General en cualquier otra función que éste requiera.

### **4.6.3. Cocinero**

#### Resumen del Puesto

Produce los alimentos en base a las especificaciones de la producción de alimentos propias del Hotel Puerto Manglar.

#### Perfil del Puesto

Educación y Certificados:

Bachiller técnico en el área de gastronomía

#### Experiencia

Experiencia requerida de 1 a 2 años en el mismo cargo

#### Habilidades y Conocimientos

Capacidad para trabajar bajo presión

Trabajo en equipo

#### Otros requisitos

Edad entre 22 a 30 años

Disponibilidad de tiempo completo

#### Funciones Principales

- Operar efectivamente las estaciones de preparación de cocina.
- Revisar diariamente los récords, asegurarse de hacer un buen informe de la cantidad necesaria de producción lo más acertado posible

- Sacar todos los alimentos necesarios diariamente de la congeladora.
- Asegurarse de que los alimentos estén listos a tiempo.
- Debe recordar que siempre debe permanecer en el área de trabajo durante su horario.
- Cuando tenga tiempo libre, adelantar preparaciones o avances, para el menú del día siguiente.
- Mantener un buen sistema de limpieza e higiene durante la preparación en cocina.
- Identificar, fechar y cubrir debidamente todos los alimentos en refrigeración.
- Usar las recetas estándares para mantener un apropiado manejo de costos.
- Asegurarse de cumplir con el sistema de tarjetas para mantener un alto estándar de calidad.
- Ser responsable de la seguridad y calidad de la comida
- Utilizar el uniforme, zapatos con punta de acero y guantes.

#### **4.6.4. Mesero**

##### Resumen del Puesto

El mesero reúne, y debe tratar de exceder, las expectativas del cliente, a través de una comunicación efectiva. Así mismo, trabaja como un miembro del equipo y maneja las situaciones difíciles efectivamente.

### Perfil del Puesto

#### Educación y Certificados:

Bachiller o estudios universitarios en carreras afines a gastronomía u hotelería

Inglés intermedio o avanzado

Conocer sistemas de computación

#### Experiencia:

Experiencia requerida de 1 a 3 años en el cargo

#### Habilidades y Conocimientos

Persona dinámica y orientada al servicio y hospitalidad.

Alta capacidad para trabajar bajo presión

Trabajo en equipo

#### Otros requisitos:

Edad entre 22 y 30 años

Disponibilidad de tiempo completo

#### Funciones Principales

- Revisar la limpieza del área de trabajo de acuerdo a la estación que se le asigne antes de llegar.

- Servir las órdenes de los clientes lo más pronto posible, de acuerdo a los estándares de servicio.
- Completar diaria y semanalmente las tareas asignadas.
- Estar al tanto de los platos especiales.
- Tener conocimiento de todos los platos del menú.
- Estar preparado para contestar cualquier pregunta del menú en forma directa y concisa.
- Ser capaz de operar la caja registradora, cuando este procedimiento sea pertinente, es decir, cuando exista venta para llevar.
- Revisar la comida antes de servirla a los Clientes para asegurarse de que su apariencia, temperatura y porciones sean las correctas.
- Seguir correctamente las órdenes de los estándares de servicio.
- Promover y practicar la política de limpieza
- Promover y practicar la Hospitalidad.
- Arreglar las mesas de acuerdo a las normas establecidas.

#### **4.6.5. Ayudante de Cocina.**

##### Resumen del Puesto

Mantiene las áreas del Hotel Puerto Manglar y Cocina limpias, asiste al cocinero.

##### Perfil del Puesto

Educación y Certificados:

Bachiller con conocimientos en cualquier área (título profesional no indispensable)

##### Otros requisitos:

Edad entre 19 y 30 años.

Disponibilidad de tiempo completo.

Dispuesto a levantar objetos pesados.

##### Funciones Principales

- Higiene y limpieza de todas las áreas: cuarto de limpieza, Área de cocina y el área de llegada de productos.

##### Actividades Generales

- Apariencia impecable (usando zapatos lustrados, uniforme limpio y planchado, cabello lavado y sin gel, o spray; manos con uñas cortas y limpias, afeitado y obligatorio uso de desodorante, dientes lavados ); uso del gorro de posillero o la red para el pelo y los zapatos de trabajo

- Ubicar las bandejas de servicio de limpieza, lavado de vajillas, cubertería y cristalería (menaje); ordenar y distribuir todos los ítems limpios, usando métodos específicos.
- Promover activamente la prevención de accidentes manteniendo todas las áreas secas y limpias, trapeando constantemente.

#### **4.6.6 Camarera /o**

##### Resumen del Puesto

Comunicarse efectivamente.

Trabajar como un miembro del equipo.

Manejar las situaciones difíciles efectivamente.

Efectuar la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, etc.

##### Perfil del Puesto

Educación y Certificados:

Bachiller

##### Experiencia:

Experiencia requerida de 1 año en el cargo

##### Habilidades y Conocimientos

Persona dinámica y orientada al servicio y hospitalidad.

Alta capacidad para trabajar bajo presión

Trabajo en equipo

Otros requisitos:

Edad entre 20 y 35 años

Disponibilidad de tiempo completo

Funciones Principales

- 1.- Limpieza y mantenimiento del inmueble
- 2.- Elaboración de pedidos de suministros para su área de trabajo.
- 3.- Almacenaje, control y ordenamiento de productos.
- 4.- Elaboración reportes que corresponden a ama de llaves.
- 5.- Control del nivel de inventario de amenities y de artículos reciclables y no reciclables

Hay que asegurarse de que los empleados cuenten con los equipos necesarios para realizar sus funciones así como suministros.

**4.6.7. Jefe Operativo**

Resumen del Puesto.

Es responsable por el correcto desenvolvimiento del Hotel en general, aplicando las normas establecidas.

Perfil del Puesto

Educación y Certificados:

Titulo Universitario en Administración de Empresas Hoteleras o afines.

### Experiencia

Experiencia requerida de 1 a 2 años en el cargo.

### Habilidades y Conocimientos

Alta capacidad para trabajar bajo presión

Buen manejo de recursos humanos

Dinámica y servicial

Una persona que posea valores humanos sólidos y muy arraigados

### Funciones Principales

- Definir funciones de puestos
- Intervenir en el proceso de reclutamiento de personal.
- Supervisar el trabajo de sus subalternos
- Participar en las reuniones diarias con los demás jefes de departamentos
- Revisar la facturación de las cuentas de los huéspedes.
- Mantener actualizada la capacitación del empleado.
- Asegurarse de que se logre la satisfacción total del cliente
- Mantener informado al personal de las actividades y disposiciones de la gerencia

- Asegurarse de que las tarifas aplicadas sean las correctas
- Apoyar al personal en la solución de problemas
- Revisar los reportes para asegurar que sean correctos

Para ser un agente de recepción es necesario contar con una serie de cualidades importantes :

- Capacidad de Planeación
- Visión
- Buen manejo de recursos humanos
- Liderazgo
- Observación
- Capacidad de resolver imprevisto

#### **4.6.8. Personal de Seguridad**

##### Resumen del Puesto

Es responsable por comunicarse efectivamente, a la vez que trabajar como un miembro del equipo, manejando las situaciones difíciles de una manera efectiva.

##### Perfil del Puesto

Educación y Certificados:

Bachiller

Conocer sistemas de seguridad

Experiencia:

Experiencia requerida de 1 a 3 años en el cargo

Habilidades y Conocimientos

- Saber prever la seguridad de los clientes, de los empleados y las instalaciones.
- Reconocer aquellas situaciones que son potencialmente peligrosas como los son robos, incendios, etc.
- Detectar rápidamente las situaciones de peligro
- Dinamismo y cortesía, orientadas al servicio.
- Alta capacidad para trabajar bajo presión

Otros requisitos:

Edad entre 22 y 30 años

Disponibilidad de tiempo completo

**4.6.9. Asistente Administrativo**

Resumen del Puesto

Debe comunicarse efectivamente con todas las áreas administrativas del hotel, a la vez que llevar la agenda personal del Gerente General.

Perfil del Puesto

Educación y Certificados:

Título profesional en Administración de Empresa

Inglés intermedio y/o avanzado

Excelente manejo de sistemas de computación

Experiencia:

Experiencia requerida de 3 a 5 años en cargos de responsabilidad

Habilidades y Conocimientos:

Creatividad

Alta capacidad para trabajar bajo presión

Dinamismo

Otros requisitos:

Edad entre 23 y 45 años

Funciones Principales

Ordenamiento y Funcionamiento de la papelería y archivos de a empresa.

Dar información a todos los departamentos de finanzas, y mantener la buena comunicación entre sí.

Ordenar adecuadamente las oficinas de todas las áreas.

Estar al pendiente de lo que sea necesario dentro de la empresa.

Mantener una buena relación e información ante los empresarios.

#### **4.7. Marco legal de la empresa y factores relevantes**

A continuación, se adjunta un acta de la junta general de socios de sociedad civil Puerto Manglar S.C., a fin de identificar claramente la razón social y marco legal de la empresa.

“En el Distrito Metropolitano de Quito, a los veinte y cinco días del mes de Noviembre del 2004 a las 15h00, en el local de la compañía ubicado en la Av. Amazonas 477 y Roca, Edificio Río Amazonas, Oficina 411, tuvo lugar a la Junta General Universal de Socios de la SOCIEDAD CIVIL PUERTO MANGLAR, presididos por el señor Ing. Francisco Xavier Jaramillo Carrillo, en su calidad de Presidente, y actuando en calidad de Secretario, el Gerente General de la Sociedad Civil, señor Ing. Rodrigo Ivan Samaniego Ortiz, se reunieron los socios de la compañía señores: 1.-) Francisco Xavier Jaramillo Carrillo, propietario del 33.33 por ciento de participaciones, 2.-) Rodrigo Ivan Samaniego Ortiz, propietario del 33.33 por ciento de participaciones; y; 3.-) Aníbal Rodrigo Aguayo Cadena, propietario del 33.33 por ciento de participaciones.

Se deja constancia que el capital de la compañía es de USD \$ 600.00 (seiscientos dólares estadounidenses 00/100) dividido en 600 participantes iguales, acumulativas e indivisibles, de un valor de USD \$ 1.00 (un dólar estadounidenses 00/100) cada una; quienes en razón de lo dispuesto en el Art. 238 de la Ley de Compañías, resolvieron y aceptaron por unanimidad celebrar la presente Junta General Universal de Socios.

Una vez instalada la Junta General con el quórum de rigor, es decir con la concurrencia del 100% del capital social, el señor Francisco Xavier Jaramillo Carrillo , declaro instalada la sesión de la Junta General Universal , así

mismo los socios acordaron por unanimidad el punto a tratarse, y que será objeto de estudio y resolución.

1. Cesión del 16.66 por ciento de las participaciones sociales pertenecientes al señor Ing. Francisco Xavier Jaramillo Carrillo, a favor del señor Ing. Rodrigo Ivan Samaniego Ortiz, portador de la cédula de identidad número 170635720-7.

Aprobado el punto a tratarse, se da inicio a la Junta con el único punto del orden del día, relacionado con la cesión del 16.66 % (diez y seis punto sesenta y seis por ciento) de las participaciones pertenecientes al señor Francisco Xavier Jaramillo Carrillo, a favor del señor Rodrigo Ivan Samaniego Ortiz. Esta propuesta es aprobada por unanimidad por todos los socios, y la Junta resuelve aceptar la transferencia de las participaciones que se realiza a favor del señor Rodrigo Ivan Samaniego Ortiz.

Con la decisión tomada por la Junta, el cuadro de capital queda integrado de la siguiente manera:

Sin haber otro punto que tratar, luego de un breve receso, se procedió a redactar la siguiente acta solicitando al señor secretario, se sirva resumir las resoluciones adoptadas en la presente fecha, a fin de hacer observaciones en caso necesario, siendo resuelto lo siguiente: Resolución No. 01/25-11-2004

1.- CESION DEL 16.66% DE PARTICIPACIONES PERTENECIENTES AL SEÑOR FRANCISCO XAVIER JARAMILLO CARRILLO A FAVOR DEL SEÑOR RODRIGO IVAN SAMANIEGO ORTIZ.

“Apruébese con el consentimiento unánime del capital social, la cesión del diez y seis punto sesenta y seis por ciento (16.66%) de las participaciones que hace el señor Francisco Xavier Jaramillo Carrillo, a favor del señor Rodrigo Ivan Samaniego Ortiz.”

CLAUSULA ESPECIAL: En la presente cesión de participaciones el señor Aníbal Rodrigo Aguayo Cadena, en su calidad de socio de la SOCIEDAD CIVIL PUERTO MANGLAR, renuncia al derecho preferente de adquirir las participaciones negociadas por el señor Francisco Xavier Jaramillo Carrillo y su cónyuge señora Adriana Alexandra Benítez Navarrete, a favor del señor Rodrigo Ivan Samaniego Ortiz, en la forma detallada. La renuncia a las participaciones se realiza ejerciendo el derecho establecido en el literal f) del Art. 114 de la Ley de Compañías vigente.

Leída que les fue la presente acta, cuyas resoluciones se las aprobó en todas sus partes sin observaciones, se deja constancia de que las mismas fueron tomadas por unanimidad, así como con la concurrencia del 100% del capital social de la Sociedad Civil a esta Junta General Universal de Socios, para constancia de lo cual firman todos los asistentes, recomendando al Doctor Jorge Moreno Quispe realice los tramites administrativos societarios necesarios hasta el cabal cumplimiento de lo acordado.”

#### **4.8. Condición mercantil**

El Hotel Puerto Manglar es una Sociedad Civil amparada en la Ley de Compañías que le permite realizar cualquier tipo e transacciones de orden mercantil.

#### 4.9. Socios y Capital

CUADRO 45: NÓMINA DE SOCIOS Y CAPITAL

<b>SOCIO</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	
PARTICIPACIONES			
Aníbal Rodrigo Aguayo C.	\$ 200.00	\$ 200.00	200
Rodrigo Ivan Samaniego O.	\$ 300.00	\$ 300.00	300
Francisco Xavier Jaramillo C.	\$ 100.00	\$ 100.00	100
<hr/>			
TOTAL:	\$ 600.00	\$ 600.00	600

#### 4.10. Requisitos legales para el funcionamiento

Para que las personas naturales y jurídicas puedan ejercer las actividades turísticas previstas en la Ley y Reglamento de Desarrollo Turístico, deberán registrarse como tales en el Ministerio de Turismo, obtener la Licencia Anual de Funcionamiento, al igual que la aprobación de los precios de los bienes y servicios que prestan y los demás requisitos y documentos exigidos por otras leyes.

Para obtener este registro se necesitan los siguientes documentos:

- ▲ Copia certificada de escritura pública de constitución de compañía.
- ▲ Nombramiento del representante legal debidamente inscrito.

- ▲ Certificado de la Dirección de Propiedad Industrial, de no encontrarse registrada la razón o denominación social o nombre comercial motivo de la solicitud.
  
- ▲ Registro Único de Contribuyentes.

El valor del registro será pagado por una sola vez, siempre y cuando se mantenga el tipo y la actividad principal. El valor del registro será una cantidad igual a la que corresponda por Licencia Anual de Funcionamiento, calculada ésta para todo el año calendario.

La licencia anual de funcionamiento constituye la autorización legal otorgada por el Ministerio de Turismo a los establecimientos o empresas turísticas dedicadas a actividades y servicios turísticos, sin la cual éstos no podrán operar, y tendrá validez durante el año en que se la otorgue y los primeros 60 días del año siguiente. El valor que correspondería pagar para los Apartamentos Turísticos es de USD 1800.

#### **4.11. Clases de Alojamientos Turísticos**

Es importante establecer en este apartado los diferentes tipos y categorías de alojamientos turísticos según el reglamento Hotelero de la Ley de Desarrollo Turístico, para de esta manera entender dentro de que grupo se encuentra nuestro proyecto y conocer sus principales características.

Previo a la clasificación de los alojamientos turísticos, es importante conocer ciertos conceptos relacionados con la definición de estos, establecidos por el Reglamento Hotelero.

Establecimientos de Alojamiento: “Son establecimientos de alojamiento los dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios”<sup>1</sup>.

#### **4.12. Determinación de la categoría y clasificación de los establecimientos**

La categoría de los establecimientos, según el Reglamento Hotelero, tanto para hoteleros como para no hoteleros, se determina por medio del distintivo de la estrella, y se clasifica en atención a las características y calidad de sus instalaciones y por los servicios que presten de la siguiente manera.

##### **Grupo 1. Alojamientos Hoteleros.**

###### **Subgrupo 1.1. Hoteles:**

1.1.1 Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2 Hotel Residencia ( de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3 Hotel Apartamentos (de 4 a 1 estrellas doradas).

###### **Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones:**

1.2.1 Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.2 Hostales Residencias ( de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3 Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

---

<sup>1</sup> Ley de Desarrollo Turístico, Reglamento Hotelero, Capítulo 1, Art. 1.

### **Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.**

1.3.1 Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.2 Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.3 Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.4 Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas).

### **Grupo 2. Alojamiento No- Hoteleros (Extra-hoteleros).**

Subgrupo 2.1. Ciudades vacacionales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.2. Campamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.3. Apartamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Definiciones: Los establecimientos de alojamiento mencionados anteriormente se definen de la siguiente manera:

**Hotel.-** Es todo establecimiento que, de modo habitual mediante precio, preste al público en general, servicios de alojamiento, comidas y bebidas y disponga de un mínimo de 30 habitaciones.

**Hotel Residencia.-** Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, presta al público en general servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería, pero no ofrecerá los servicios de comedor y tendrá un mínimo de 30 habitaciones.

**Hotel Apartamento.- (Apart-Hotel).-** Es todo establecimiento hotelero que mediante precio, presta al público en general alojamiento en apartamentos con todos los servicios de un Hotel, exceptuando los de comedor. Dispondrá

de un mínimo de 30 apartamentos y muebles, enseres, útiles de cocina, vajilla, cristalería, mantelería, lencería, etc., para ser utilizados por los clientes sin costo adicional alguno. Podrá disponer además de cafetería.

**Hostal.-** Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, presta al público en general, servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea mayor de 29 ni menor de 12 habitaciones.

**Hostal Residencia.-** Es todo establecimiento hotelero que mediante precio, presta al público en general, servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería, pero no ofrecerá los servicios de comedor y tendrá un máximo de 29 habitaciones y un mínimo de 12.

**Pensión.-** Es todo establecimiento hotelero, que mediante precio, presta al público en general, servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea mayor de 11 habitaciones ni menor de 6.

**Hostería.-** Es todo establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en las proximidades de las carreteras, que está dotado de jardines, zonas de recreación y deportes y en el que, mediante presión se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general, con una capacidad no menor a 6 habitaciones.

**Refugio.-** Todo establecimiento hotelero, situado en zonas de alta montaña, en el que mediante precio, se presta servicios de alojamiento y alimentación al público en general cuya capacidad sea menor de 6 piezas. Podrán prestar sus servicios a través de habitaciones individuales con su correspondiente cuarto de baño, o dormitorios comunes diferenciados para hombres y mujeres que pueden contar con literas.

**Motel.-** Es todo establecimiento hotelero situado fuera de los núcleos urbanos, y próximo a las carreteras, en el que mediante precio, se presta servicios de alojamiento en departamentos con entradas y garajes independientes desde el exterior, con una capacidad no menor de 6 departamentos. Deberá prestar servicios de cafetería las 24 horas del día.

**Cabaña.-** Establecimientos hoteleros situados fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en centros vacacionales, en los que mediante precio, se prestan servicios de alojamiento al público en general, en edificaciones individuales que por su construcción y elementos decorativos están acordes con la zona de ubicación y cuya capacidad no sea menos de 6 cabañas.

**Ciudad Vacacional.-** Es todo establecimiento turístico ubicado fuera de los núcleos urbanos, cuya situación, instalaciones y servicios permiten a los clientes el disfrute de sus vacaciones en contacto directo con la naturaleza, facilitando hospedaje en régimen de pensión completa, junto con la posibilidad de practicar deportes y participar en diversiones colectivas por un precio especial.

**Campamentos de Turismo (Camping).-** Son campamentos de turismo aquellos terrenos debidamente delimitados y acondicionados para facilitar la vida al aire libre, en los que se pernocta bajo tienda de campaña (carpa) y/o remolque habitable, mediante precio.

**Apartamentos Turísticos.-** Son todos los establecimientos turísticos que de modo habitual prestan servicio de alojamiento mediante precio. Entendiéndose que el alojamiento conlleva el uso y disfrute del apartamento, con su correspondiente mobiliario, equipo, instalaciones y servicios, sin que se presten los servicios de un hotel.

#### 4.13. Diagnostico FODA, determinación e factores críticos, previo a la elaboración del plan

El FODA es una herramienta que permite visualizar la situación actual de una empresa. Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización.

- **Debilidades:** también llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas:** también llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para aprovechar oportunidades.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo de la empresa.

- **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda conllevar una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad

para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

#### **4.13.1. Fortalezas**

- Capacidad y conocimiento de las necesidades de los turistas que llegan al Hotel Puerto Manglar
- Infraestructura nueva, moderna y funcional
- Ubicación
- Ambiente seguro
- Precios competitivos

#### **4.13.2. Debilidades**

- Número de Habitaciones
- No hay parqueaderos suficientes
- Alta rotación de personal en servicio de restaurante
- Falta de conocimientos hoteleros por parte de los empleados, ya que algunos realizan su trabajo de manera empírica

Se debe considerar los siguientes aspectos para el estudio de las fortalezas y debilidades:

- **Análisis de Recursos:** capital, recursos humanos, sistemas informativos, activos fijos, activos no tangibles

- **Análisis de Actividades:** recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- **Análisis de Riesgos:** con relación a los recursos y actividades de la empresa
- **Análisis del Portafolio:** la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.<sup>2</sup>

#### **4.13.3. Oportunidades**

- Posibilidad de ampliación de la cobertura, captando no solamente turistas nacionales sino extranjeros
- Facilidad de suscribir convenios con Agencias de Viajes
- El Hotel se encuentra afiliado a la Cámara de Turismo lo que permite obtener tanto la promoción como la publicidad de sus servicios dentro y fuera del país
- Paisaje y clima de la zona
- Flujo de turistas con tendencia de crecimiento
- Apoyo de la cámara de turismo

#### **4.13.4. Amenazas**

- Crecimiento Comercial
- Crecimiento de la inflación podría generar aumento de precios
- Ingreso nuevos competidores

---

<sup>2</sup> [www.deguate.com](http://www.deguate.com)

- Inestabilidad política y social del país
- Fenómenos climáticos.
- Señalización.
- Cierre de carreteras
- Fenómenos naturales y climáticos

#### **4.14. Programa estratégico de mercadeo**

##### **4.14.2. Objetivo General**

- Reposicionar la imagen del Hotel Puerto Manglar en el mercado.

##### **4.14.2. Objetivos Específicos**

- Refrescar la imagen del Hotel Puerto Manglar en el mercado local.
- Mantener un producto de alta calidad que satisfaga las necesidades de nuestro cliente.
- Informar, persuadir y recordar el producto a nuestros clientes mediante la aplicación de la estrategia promocional.

##### **4.14.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

“Esto es aquello que deseamos vender, sea un servicio, un bien intangible o un producto con valores físicos. El producto debe tener gran calidad o avances de innovación superiores a los de la competencia; aquí es esencial la atención en todo sentido: desde los procesos de producción, el diseño del producto, su sabor (si es alimento), su manufactura y su calidad, hasta el empaque. Éste último debe ser un reflejo de la calidad que ofrecemos, con

un diseño profesional y adecuado o llamativo para el público consumidor que deseamos captar.”<sup>3</sup>

#### **4.14.4 Estrategia de Precio**

“Precio es el valor de mercado de los bienes, medido en términos de lo que un comprador está dispuesto a dar para obtenerlos. Normalmente, los precios se expresan en función de una cantidad de dinero de hecho, la principal razón por la que se utiliza el dinero reside en su utilidad para reflejar el valor de los precios, pero en los sistemas de trueque los precios vienen dados por el valor de un bien en relación con otros bienes que, a su vez, tienen un determinado valor, por lo que todos los precios de todos los bienes se determinan mutuamente sin que intervenga el dinero. Los precios son el principal mecanismo de ajuste de la oferta y la demanda, ya que el precio de cualquier bien, en una economía de libre mercado, tiene que alcanzar el punto donde se equilibre la producción y el consumo: este precio de equilibrio refleja el punto donde concuerda lo que los productores pueden costear y lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Por lo tanto, los precios determinarán qué y cuánto se produce, cómo se produce y quién puede comprarlo. Son un aspecto crucial en la ciencia económica, especialmente en microeconomía.”<sup>4</sup>

El valor del producto que se va a vender es fundamental; si para la gente comprar lo que se ofrece es “caro”, puede ser que no lo haga. Es necesario comparar precios con aquellos productos semejantes al que se oferta. Se

---

<sup>3</sup>ENTREPENEURENESPANOL.COM

<sup>4</sup> Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

debe ser competitivo, hay que ofrecer un precio adecuado; si se da el producto muy barato, puede ser percibido como de mala calidad, si se lo da caro, como un abuso. Por esto, se debe buscar una justa medida por lo que se recomienda:

- Mantener un adecuado control administrativo – financiero.
- Sistematizar los procesos de compras y recepción de proveedores.
- Trabajar con recetas estándar.
- Cumplir las metas presupuestarias fijadas dentro del estudio financiero.

#### **4.14. 5. Estrategia de Distribución**

Esta se refiere a los lugares donde se oferta el producto y a los canales de distribución, mismos que están formados por un grupo de intermediarios relacionados que llevan los productos y servicios del productor a los consumidores finales. A mayor cantidad de sitios donde el consumidor pueda encontrar lo que se ofrece, mayor cantidad de ventas. De muy poco sirve tener un producto de excelente calidad y precio, cuando es difícil encontrarlo. Para la gente es muy molesto tener deseos de adquirir un producto de difícil acceso.

Esta visión tradicional encaja perfectamente en el enfoque de ‘empuje’ que visualiza la distribución como una manera de llevar productos y servicios desde el lugar donde se generan hasta el lugar donde el cliente o usuario final puede adquirirlos. El enfoque se centra en estas actividades pero sin perder de vista aquellas que sirven de ‘atracción’ de clientes, como la publicidad o la promoción de ventas. La idea básica es que la participación

de mercado de una empresa resulta del balance que logre para hacer coincidir clientes y satisfactores en el punto de venta.

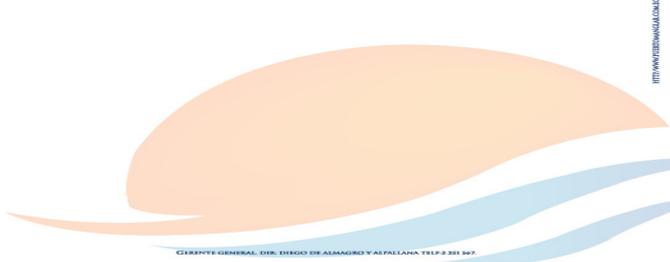
#### **4.14.6. Estrategia de Publicidad**

La publicidad es un conjunto de actividades encaminadas a presentar a un grupo de personas un mensaje impersonal, visual y oral mediante símbolos, slogan, logotipos o un nombre que representa a la empresa, con el fin de informar la existencia de un producto o servicio patrocinado por un medio publicitario como: televisión, radio, prensa, Internet, etc.

##### **4.14.6.1. Logotipo**



4.14.6.2. Papelería.





#### 4.14.6.3. Pagina Web.



#### **4.15. Estrategia de Promoción**

En este punto del proceso se encargara de decirle a la gente que se está presente en el mercado y por qué le conviene adquirir este producto. La labor de la publicidad es dar a conocer un producto o un servicio en un mercado determinado; la promoción ayudará a acelerar el proceso de venta.

La publicidad debe ser de elevada calidad, orientada a comunicar las ventajas y conveniencias del producto o servicio que se ofrece, y tiene que ser trasmitida en los medios adecuados para que sea “vista” por la gente que se sabe que puede comprar nuestro producto.

“La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un artículo.”<sup>5</sup>.

Para esto se ha desarrollado algunas promociones que se podrán ofertar en temporada baja a fin de incrementar la ocupación aun cuando esto signifique reducir un poco la tarifa promedio.

---

<sup>5</sup> Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

**¿Tus amigos llevan para tres días?**

**tú trae para dos y regresa con ellos...**

**3 días**  
por el precio de dos



Reservaciones en Quito (593)(2)2508532/2505909 Hotel Esmeraldas (593)(6)2731910/2731911

**los grupos son mas económicos y mas divertidos**

precios especiales para empresas, grupos, colegios.



Reservaciones en Quito (593)(2)2508532/2505909 Hotel Esmeraldas (593)(6)2731910/2731911

**Ahora ya estamos en tus retinas...**

**...pronto seremos tus favoritos**

**3 días**  
por el precio de dos noches

**¡te esperamos!**



Reservaciones en Quito (593)(2)2508532/2505909 Hotel Esmeraldas (593)(6)2731910/2731911

llama a este número **2508532** has tu reservación pide un descuento del 15% y disfruta de...

**...la mejor vista**

**...el mejor servicio. instalaciones de primera. los mejores precios.**



Reservaciones en Quito (593)(2)2508532/2505909 Hotel Esmeraldas (593)(6)2731910/2731911

#### **4.16. Plan de Gestión**

Como resultado del proceso investigativo exploratorio y de búsqueda de información, algunos modelos de gestión se podían haber utilizado como alternativa para la formulación e implementación de un plan de gestión integral; sin embargo, y como situación novedosa, se ha escogido al modelo del Balanced Score Card para la aplicación de dicho modelo, una singularidad en la hotelería, puesto que la herramienta del cuadro integral está siendo utilizada por empresas de bienes, como es el caso de las industrias, y para algunos casos para empresas de servicios. La importancia de aplicar este sistema de planificación y control a la hotelería es muy relevante, pues sería un modelo a imitar y adaptar en caso de surtir efectos positivos.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma, es posible establecer una cadena Causa – Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas constituye lo que se llama la arquitectura de la Balanced Scorecard.

Esta metodología permite a los directivos ver si han mejorado en un área a expensas de otra, y sabiendo esto, protegen a sus empresas de presentar un desempeño deficiente.

La Metodología BSC, permite, a partir de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, definir los Objetivos Financieros requeridos para alcanzar la Visión y Misión, y éstos serán los encargados de proyectar los mecanismos hacia los Clientes (Interno/Externos). Los Procesos Internos se planifican

para lograr los objetivos financieros y de los clientes. Posteriormente, todo reposa en el aprendizaje y crecimiento de la organización. Todos estos elementos garantizan que la función de mantenimiento esté apoyando la obtención de los objetivos de la organización a la cual pertenece, y a su vez, garantice que la Gestión de Mantenimiento cumpla con lo que definió, lo que no se puede medir, no se puede gerenciar<sup>6</sup> .

Con el objetivo de cumplir estos requerimientos, a continuación se detallan y describen cada uno de los componentes del BSC aplicados al hotel.

#### **4.17. IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD EN EL HOTEL PUERTO MANGLAR.**

##### **4.17.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**

###### **4.17.2. Objetivos de Mercado.**

- Refrescar la imagen del Hotel Puerto Manglar.
- Lograr un 85% de satisfacción del cliente en relación a nuestro servicio.
- Aumentar la participación de mercado en un 20%.
- Cubrir el segmento de mercado internacional.

###### **7.17.3. Objetivos Financieros.**

- Aumentar ventas en un 15% en relación al último periodo contable.
- Bajar un 5% los costos de operación y materia prima.

---

<sup>6</sup> <http://www.tablero-decomando.com>

- Revisar los precios de venta al público.
- Tener una rentabilidad con aumento del 15% en relación al último periodo contable.

#### **4.17.4. Objetivos de Procesos.**

- Simplificar los procesos existentes.
- Mantener los procesos que nos han generado la satisfacción general del cliente externo e interno.
- Trabajar con una política de mejora continua de procesos.
- Implementar un manual de políticas y procedimientos con el único objetivo de estandarizar los procesos.

#### **4.17.5. Objetivos de Talento Humano.**

- Mejorar el proceso de contratación de personal.
- Trabajar con personal motivado y bien capacitado.
- Lograr un 85% de satisfacción general del empleado con relación a la empresa.
- Revisar el paquete de beneficios del personal.

#### **4.17.6. Objetivos de Tecnología.**

- Implementar el uso de la tecnología con el único objetivo de controlar el comportamiento de los indicadores.

### **4.18. CONSTRUCCION DE INDICADORES DE MEDICION PARA CADA OBJETIVO.**

#### **CUADRO 46: INDICADORES DE MEDICIÓN PARA OBJETIVOS**

1	<b>Finanzas</b> ( Perspectiva Financiera)	Buscar alternativas para optimizar recursos
2	<b>Marketing</b> (Perspectiva del Cliente)	Aumentar la cobertura de clientes
3	<b>Recursos Humanos, Capacitación</b> (Perspectiva Interna)	Centrar todos los procesos en función de la mejora continua y círculos de calidad
4	<b>Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional</b> ( Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje)	Difundir objetivos y planes de capacitación

**CUADRO 47: MATRIZ ESTRATÉGICA HOTEL PUERTO MANGLAR**

MATRIZ ESTRATÉGICA							
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META		INICIATIVAS	RESPONSABLE
Financiera, Promoción y admisiones	• Aumentar nuestras ventas en relación al último periodo contable	Estado de Pérdidas y Ganancias	Aumento de la utilidad neta	Incrementar	15%	Firmar Alianzas estratégicas con Agencias de Viajes	Gerencia General

	• Bajar los costos de operación y materia prima	Estado de Pérdidas y Ganancias	Aumento de la utilidad neta	Bajar	5%	Revisar el costeo de las recetas estándar	Gerencia General
	Tener una rentabilidad con aumento en relación al último periodo contable	Estado de Pérdidas y Ganancias	Aumento de la utilidad neta	Incrementar	15%	Revisar tarifas	Gerencia General
	• Revisar los precios de venta al público	Análisis de la Competencia	Aumento de la utilidad neta	Cumplimiento	100%	Estudio de la Competencia	Gerencia General
Clientes, infraestructura y marketing	Refrescar la imagen del Hotel Puerto Manglar	% captación de clientes	Nivel de confianza del cliente	Incrementar	100%	Plan de Mercadeo	Gerencia General
	Lograr la Satisfacción del Cliente en relación a nuestro servicio	% de satisfacción del cliente	Grado de Satisfacción del Cliente	Incrementar	85%	Encuesta de Satisfacción al Cliente	Gerencia General
	Aumentar la participación del mercado	% de participación en el mercado	Nivel de confianza del cliente	Incrementar	20%	Plan de Mercadeo	Gerencia General

Perspectiva interna	• Mejorar el proceso de contratación de personal	Subsistema de reclutamiento RRHH	Confiabilidad del Empleado	Cumplimiento	100 %	Selección de Personal	Gerencia General
	Trabajar con personal motivado y bien capacitado	Plan de Capacitación	Grado de Satisfacción del Empleado	Cumplimiento	100 %	Seguimiento al Plan de Capacitación	Gerencia General, Gerente Administrativo y Operativo
	Lograr la Satisfacción General del empleado con relación a la empresa	% de satisfacción del empleado	Grado de Satisfacción del Empleado	Cumplimiento	100 %	Resultado de la encuesta al empleado	Gerencia General, Gerente Administrativo y Operativo
	Revisar el paquete de beneficios del personal	% de satisfacción del empleado	% de cumplimiento	Cumplimiento	100 %	Resultado de la encuesta al empleado	Gerencia General, Gerente Administrativo y Operativo
	• Implementar el uso de la tecnología con el único objetivo de controlar el comportamiento de los indicadores.	% satisfacción del empleado	% de cumplimiento	Cumplimiento	100 %	Adquisición de uno Software para A&B	Gerente Administrativo y Operativo
Perspectiva de	• Implementar un manual de	Manual de	% de cumplimiento	Cumplimiento	100	Aplicación del Manual	Gerencia General,

crecimiento y aprendizaje, tecnología de aprendizaje	políticas y procedimientos con el único objetivo de estandarizar los procesos.	Procesos	to	to	%	de Procesos	Gerente Administrativo y Operativo
	Simplificar los procesos existentes	Manual de Procesos	% de cumplimiento	Cumplimiento	100%	Reducción de subprocesos que quitan efectividad	Gerencia General, Gerente Administrativo y Operativo
	• Mantener los procesos que han generado la satisfacción general del cliente externo e interno.	Manual de Procesos	% de cumplimiento	Cumplimiento	100%	Aplicación del Manual de Procesos	Gerencia General, Gerente Administrativo y Operativo
	• Trabajar con una política de mejora continua de procesos	Manual de Procesos	% de cumplimiento	Cumplimiento	100%	Trabajar con Política de Mejora Continua	Gerencia General, Gerente Administrativo y Operativo

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

#### 4.19. BUSQUEDA DEL VALOR ACTUAL DE LOS INDICADORES.

En relación a la búsqueda del valor actual de los indicadores, se puede acotar que es cero ya que no se cuenta con datos estadísticos.

Cero se convertirá en el punto de partida para la Aplicación del Balanced Scorecard en el Hotel Puerto Manglar.

#### **4.19. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES ASOCIADAS PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO.**

##### **4.19.1. Estudio de Mercado.**

Debido a la importancia del Estudio de Mercado se dedicó todo un capítulo del presente trabajo de investigación al mencionado anteriormente.

##### **4.19.2. Plan de Mercadeo.**

Luego de realizar el Estudio de Mercado y con el objetivo de cumplir con los objetivos de Mercadológicos propuestos, se ha elaborado un Plan de Mercadeo el cual se fundamenta en las estrategias de Producto, Plaza, Precio, Promoción y Publicidad

##### **4.19.3. Encuesta de Satisfacción al Cliente.**

##### **4.19.4. Satisfacción en general**

**CUADRO 48: FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
1. Limpieza al entrar					
2. Condición					

s de los muebles en la habitación					
3. Iluminación de la habitación					
4. Área de trabajo en la habitación					
5. Paz/silencio en la habitación					
6. Habitación espaciosa					
7. Limpieza del baño y lozas					
8. Limpieza general del cuarto					
9. Limpieza y servicio de la habitación					
10. Calidad de la					

habitación en general					
11. Condición de los alrededores					
12. Condición del lobby					
13. Decoración del lobby					
14. Condiciones de los corredores					
15. Mantenimiento					
16. Todo funciona correctamente					

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

#### **4.19. 5. Calidad del personal y servicios**

#### **CUADRO 49: FORMATO DE ENCUESTA SATISFACCIÓN POR SERVICIOS**

	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUE NO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
<b>1.</b> Reservación correcta a través del hotel					
<b>2.</b> Facilidad del proceso de reservación					
<b>3.</b> Rapidez en el check in					
<b>4.</b> Eficiencia del personal					
<b>5.</b> Actitud del personal					
<b>6.</b> Atención del Front Desk					
<b>7.</b> Atención del personal de la portería					
<b>8.</b> Velocidad del check out					
<b>9.</b> Servicio del personal en general					

10. Información adecuada de actividades					
11. Facturación correcta					

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

\

#### 4.19.6. Alimentos y Bebidas

CUADRO 50: FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SERVICIO DE RESTAURANTE

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Experiencia General de desayuno					
Experiencia General del almuerzo					
Experiencia General de la cena					
Experiencia general de la					

comida					
--------	--	--	--	--	--

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

#### 4.19.7. Experiencia con Problemas

CUADRO 51: FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
TRATAMIENTO DE PROBLEMAS

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Experimento (tuvo) problemas					
Reporto problemas					
Resolvió problema					
Solución con un solo contacto					

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

CUADRO 52: PONDERACIÓN DE RESPUESTAS

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
10	7 a 9	4 a 6	2 a 3	1

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

## **4.20. Estrategias de Selección.**

### **4.20.1. Objetivo General**

Utilizar el subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal como la base para conformar un equipo de trabajo con las competencias y conocimientos técnicos que ayuden a la Empresa a cumplir su visión y misión.

### **4.20.2. Objetivo específico**

Pronosticar comportamientos en los candidatos que nos ayuden a evaluar cómo desempeñará las funciones del puesto, cómo se desenvolverán en el entorno organizacional y cómo afrontarán los cambios del entorno.

### **4.20.3. Proceso de Reclutamiento y de Selección.**

#### **4.20.3.1. Reclutamiento**

Medios: Anuncio en la prensa.

Sitios de trabajo en la Web.

#### **4.20.3.2. Planeación de la Entrevista.**

##### **Requisitos Previos:**

a) Diseñar el perfil del puesto, para lo cual será importante contar con el estudio del análisis y la descripción correspondiente.

b) Antes de la entrevista, conocer perfectamente los antecedentes generales del entrevistado, proyectar la imagen de interés en la entrevista y verdadero profesionalismo.

c) Se analizará el curriculum vitae (CV) y la solicitud de empleo con tanto detenimiento como sea necesario, para tener una visión más completa y objetiva del candidato.

d) Considerar el tiempo real con que se cuenta para llevar a cabo la entrevista, y no permitir que se alargue la conversación sobre temas poco relevantes que impidan, por falta de tiempo; cumplir con los objetivos establecidos.

e) Se formulará una guía de preguntas. Esto ayudará a evitar ser reiterativo, dar la impresión de desorden y propiciar la divagación por parte del entrevistado.

#### **4.20.3.3. Pasos de la Entrevista.**

El proceso inicia con la necesidad de cubrir nuevas vacantes y terminará cuando se haya conformado el staff completo del Hotel Puerto Manglar.

#### **CUADRO 53: PASOS PARA ENTREVISTA DE STAFF NUEVO**

**Paso 1:** Definir las especificaciones requeridas para lograr los objetivos deseados (perfil de puestos).



**Paso 2:** Identificar (con información de apoyo) a los candidatos solicitudes y/o curriculums.



**Paso 3:** Entrevistar candidatos. Aplicación de técnicas de entrevista y realización de preguntas.



**Paso 4:** Verificar referencias.



**Paso 5:** Decidir en función del análisis de Candidatos vs. Especificaciones.

#### **4.20.3.4. Inducción.**

- Bienvenida y presentación.
- Hotel Puerto Manglar, filosofía de Servicio:
  - Realizar el trabajo en equipo y con respeto.
  - Promover cuidado y confort genuinos
  - Anticiparse a las necesidades.
  - Personalizar el servicio de cada cliente.
- Presentación del Organigrama del Hotel Puerto Manglar.
- Presentación de la Descripción del Puesto.
- Conceptos Básicos.

- Recorrido por las diferentes áreas del Hotel Puerto Manglar.

#### 4.20.3.5. Capacitación.

**CUADRO 54: PLAN DE CAPACITACIÓN**

<b>ENTRENAMIENTO</b>	<b>GRUPO OBJETIVO</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Políticas; Procedimientos; Normas generales y específicas de cada área de trabajo	Todo el personal	Permitirá contar con un personal alineado con la filosofía de nuestro Negocio	Una vez al año

Estándares de Servicio	Todo el personal	Este programa capacitará a los empleados en los estándares de servicio, estableciendo normas para lograr una excelente interacción con nuestros clientes	Tres veces en el año
Ventas Sugestivas	Todo el personal	Permitirá al personal convertirse en vendedores estrella de los productos ofrecidos por nuestro Negocio	Dos veces al año
Actitud Positiva	Todo el personal	Alcanzar nuestras metas a través de colaboradores con un pensamiento abierto y positivo es el fin de este entrenamiento utilizando la Programación Neuro Lingüística (PNL)	Dos veces al año
Presentación Personal	Todo el personal	Lograr una imagen adecuada, limpia y profesional	Una vez al año

#### **4.20.3.6. MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.**

##### **Políticas de la Empresa.**

##### **Generales.**

- Todo trabajador deberá siempre presentar el saludo al cliente mostrando en todo momento hospitalidad.
- Se deberá notificar al supervisor de turno, por lo menos con una hora de anticipación, si por algún motivo existiera una falta o atraso.
- Los Empleados no podrán comer el producto en horas de trabajo, almuerzo, cena salvo periodos de degustación.
- Se otorga el 15% de descuento en compras a los Empleados del establecimiento que deseen llevar nuestro producto a casa.
- Los Empleados no podrán sacar producto fuera del establecimiento salvo la autorización del encargado o presentación de su Factura.
- Realizar el trabajo en equipo, con mucho respeto y consideración que como personas todos nos merecemos.
- Estar siempre enmarcados en todo momento en la buena atención a nuestros clientes; así, se garantizará que estos regresen.
- Siempre tener conocimientos de todo el producto que está en venta.
- Notificar a las personas encargadas de cualquier falla o desperfecto que se presente durante la operación del negocio

#### **De Vestimenta y Presentación Personal.**

- Todo el personal del Hotel Puerto Manglar llevará consigo siempre su uniforme de una forma impecable con su respectivo gafete, malla para el cabello en el caso de las mujeres, y cuidando de su presentación personal en todo momento.

- El personal de cocina llevara uniforme compuesto de chaqueta blanca, pantalón a cuadros negro, zapatos antideslizantes negro, toca y pico.
- El personal de servicio llevara pantalón negro, camisa celeste, delantal blanco, calzado negro antideslizante.

### **Forma de Pago**

- A Todo el personal se pagará el sueldo en dos quincenas iguales; para efecto de horas extras, se procederá de acuerdo con el código Laboral vigente en el País.

### **De motivación**

- Se elegirá al Empleado del Trimestre previa nominación en la que se explique los motivos; la foto del ganador será expuesta en la cartelera del hotel.

### **De tipo sanitario.**

- Intensificar los procesos de limpieza.
- Elaborar una cartelera de buen aspecto y sanidad con la que se pueda sectorizar la limpieza del local por los días de la semana enfatizando el control de limpieza en los lugares de alto tráfico, haciendo un permanente seguimiento al personal de limpieza.

- Prestar mayor atención a la limpieza del local ya que la imagen y limpieza del lugar dependerá una gran parte del éxito de la empresa.
- Antes de la contratación exigir un certificado de Salud para cada uno de los futuros empleados para verificar el buen estado de los mismos.
- Como supervisores, exigir que se cumplan las medidas de sanidad necesarias por parte de los empleados.
- Contar, en los lugares donde exista manipulación de alimentos, con el uso de Guantes, jabón, sanitizantes, mallas para el cabello, etc.
- La limpieza tiene que ser impecable, tanto en lo personal como en lo instrumental.

### **Área de Producción.**

- Requerimientos de Productos.
- Se tendrá cuidado especial en el requerimiento de productos con visitas periódicas a los stands y perchas, y se atenderá con rapidez las requisiciones de materia prima para que siempre exista un stock de productos en nuestra empresa, así no habrá lugar para improvisar.
- Tanto los productos que ingresen a la empresa para ser vendidos como la materia prima pasarán por un chequeo previo en el cual se verifique la calidad, fechas de caducidad, procedencia, etc. para proceder a inventariarlos.
- En la bodega se deberá llevar un correcto control de los productos que entran y salen de la misma, así se podrá saber con exactitud lo que se tiene.

## **Procedimientos**

### **De la Gerencia General**

- Recibir informes semanales de las diferentes áreas
- Tener una reunión quincenal para la evaluación de los informes.
- Incentivar a los mejores colaboradores de cada departamento con un bono del 5% de las ventas del mes.
- Renovar la maquinaria cada dos años.
- Llevar a cabo un mantenimiento de las máquinas cada seis meses.
- Cambiar el diseño del local cada año.
- Decorar el local según la fecha o época.

### **Departamento de Operaciones**

- En el restaurante, la apertura del local se realizará a las 6:30 AM, por la persona de turno la misma que se encargará del arreglo de mesas y limpieza del local, antes de la apertura al cliente a las 7: 30 AM.
- El momento del ingreso del cliente al establecimiento, el coordinador de servicio se encargará de darle la bienvenida, y lo realizará de la siguiente manera: “bienvenidos al Hotel Puerto Manglar, soy (el nombre de la/el mesero), les guío a su mesa”; esto lo deberá realizar en 5 minutos.
- Después de dirigir al cliente a la mesa, el coordinador de servicio entregará la carta y esperará 5 minutos antes de tomar el pedido.

- El momento de tomar la comanda el coordinador de servicio deberá pedir el nombre y número telefónico del cliente, datos que formarán parte de una base de datos que serán de mucha ayuda para realizar encuestas telefónicas acerca del producto.
- Los pedidos serán en un lapso de 8 a 10 min.
- El coordinador de servicio deberá estar muy pendiente de las mesas que hayan terminado de consumir los productos, para proceder a limpiarlas, retirando toda clase de desperdicios como vasos, platos y demás; la limpieza se realizará en 2 o 3 minutos como máximo, y ésta se hará con el fin de que el cliente se sienta cómodo y pueda continuar con su conversación.
- En la salida del cliente, el coordinador de servicio deberá despedirlo afectuosamente y haciéndole sentir importante, pidiéndole que regrese pronto.
- Deberá recomendar al cliente todos los productos; si es necesario deberá dar una breve explicación de cada uno.
- El momento de recepción de los insumos, el cocinero encargado deberá tener una lista de todos ellos, con lo cual podrá revisar cuidadosamente cada detalle para no tener ningún problema.
- Se deberá exigir al proveedor que él también tenga una lista con los productos requeridos por la empresa.

#### 4.21. Mapa Estratégico del BSC del Hotel Puerto Manglar

A continuación se presente el mapa estratégico del Balanced Scorecard del Hotel Puerto Manglar, que permitirá a los trabajadores visualizar cómo su trabajo está relacionado con los objetivos de la empresa.

CUADRO 55: MAPA ESTRATÉGICO BSC HOTEL PUERTO MANGLAR

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>META</b>
FINANCIERA	80%
CLIENTE	85%
INTERNA DE LA EMPRESA	90%
INNOVACION Y APRENDIZAJE	80%
<b>BSC</b>	<b>83,75%</b>

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

Para la elaboración del presente mapa, se tomó los indicadores y metas en porcentajes de los Objetivos Estratégicos para la aplicación del Balanced Scorecard en el Hotel Puerto Manglar.

#### 4.22. Presupuesto para la Implementación del Balanced Scorecard en el Hotel Puerto Manglar

CUADRO 56: RUBROS PRESUPUESTADOS BSC HOTEL PUERTO MANGLAR

RUBRO	VALOR USD
Programa de Mercadeo	1.500
Encuesta de satisfacción del cliente	200
Estudio de Mercado	1.500
Estudio de Organización	1.000
Plan de Capacitación.	1.800
Encuesta de satisfacción del empleado	150
TOTAL	6.150

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

#### 4.22.1. Programa de Mercadeo

CUADRO 57: RUBROS DE MERCADEO HOTEL PUERTO MANGLAR

RUBRO	VALOR USD
Diseño de artes	300
Papelería	1200
Impresiones	500
Imprevistos	1000
Total	3000

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

#### 4.22.2. Programa de Satisfacción al cliente

CUADRO 58: RUBROS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE HOTEL  
PUERTO MANGLAR

RUBRO	VALOR USD
implementación	150
Papelería	200
Diseño de las encuestas	50
Impresión de los formatos	200
Imprevistos	200
TOTAL	800

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

#### 4.22.3. Programa a profundidad de Mercado

CUADRO 59: RUBROS PROGRAMA A PROFUNDIDAD DE  
MERCADO HOTEL PUERTO MANGLAR

RUBRO	VALOR USD
Consultoría	1500
Papelería	200
Encuestadores	1500
Viáticos	1500
Impresiones	200
Imprevistos	300
Total	5200

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

#### 4.22.4. Programación de Organización

CUADRO 60: RUBROS PROGRAMACIÓN DE ORGANIZACIÓN  
HOTEL PUERTO MANGLAR

RUBRO	VALOR USD
Implementación Modelo Organizacional	1000
Manual de Procedimientos	500
Manual de Políticas	500
Imprevistos	300
Total	2300

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

#### 4.22.5. Programa de Capacitación

CUADRO 61: RUBROS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

RUBRO	VALOR USD
Políticas; Procedimientos; Normas generales y específicas de cada área de trabajo	50
Estándares de Servicio	50
Ventas Sugestivas	50
Actitud Positiva	50
Presentación Personal	50
Manejo de Equipos y Normas de Seguridad.	50
Total	300

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

### 6.22.6. Encuesta de Satisfacción al Empleado

CUADRO 62: RUBROS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN HOTEL  
PUERTO MANGLAR

RUBRO	VALOR USD
Papelería	80
Diseño de las encuestas	50
Impresión de los formatos	200
Imprevistos	100
Total	430

Elaborado por: Rodrigo Irigoyen

## **CAPITULO 5**

### **ANALISIS ECONOMICO**

#### **5.1 Evaluación económica financiera del Hotel**

Previo a la implementación de programas derivados del modelo de gestión a implementar, se ha realizado el siguiente análisis a fin de conocer la realidad histórica y actual del Hotel Puerto Manglar; esta evaluación también permitirá adecuar posteriormente los programas detallados en el capítulo anterior.

##### **5.1.1 Objetivos de la evaluación**

- Conocer la situación actual e histórica de las ventas, costos y el manejo del flujo de caja
- Determinar la capacidad económica del Hotel para la implementación del modelo de gestión
- Proyectar ingresos y egresos de cara a la implementación del Modelo de gestión
- Conocer la rentabilidad proyectada

##### **5.1.2 Análisis histórico**

El Hotel Puerto Manglar inicio sus operaciones formales en el año 2007, de manera que se han tomado como datos históricos para el análisis la información desde ese año hasta el 2009, que es la información disponible y actualizada.

Para este análisis, se ha tomado en cuenta los siguientes parámetros:

- Capacidad máxima en habitaciones: 20
- Capacidad máxima en personas: 80
- Ocupación mensual máxima al 100% en habitaciones: 600 (20 hab \* 30 días)
- Ocupación anual máxima al 100% en habitaciones: 7.200 (600\*12)

Como se puede observar, en el siguiente cuadro las ventas se han ido incrementado año a año, llegando así a sumar un total en ventas de 118.298 en el 2009.

CUADRO 63: ALOJAMIENTO EN HABITACIONES

<b>HISTORICO DE OCUPACION ALOJAMIENTO EN HABITACIONES</b>			
<b>MES</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
ENE	188,37	187,61	379,68
FEB	351,75	310,53	116,83
MAR	130,36	234,70	86,92
ABR	216,81	201,45	288,92
MAY	78,88	360,00	621,83
JUN	295,44	423,68	182,92
JUL	449,15	580,43	786,25
AGO	1.297,57	990,05	1.501,88
SEP	167,16	77,00	1.117,23
OCT	126,53	271,00	192,71
NOV	68,17	188,72	226,43
DIC	244,68	154,11	327,36
<b>TOTAL</b>	<b>3.614,87</b>	<b>3.979,28</b>	<b>5.501,60</b>

Para determinar cuantitativamente si las ventas generadas son relevantes en función de la capacidad máxima con que cuenta el Hotel, se ha obtenido los porcentajes de ocupación del mismo en relación a sus capacidad máxima, y se ha definido tres tipos de ocupación, asumiendo como medida estándar al

45% de ocupación aceptable en operación; finalmente, se ha clasificado los históricos de cada año de la siguiente manera:

1. Datos en rojo: los que están por debajo del estándar de aceptación
2. Datos en azul: los que están por encima del estándar de ocupación
3. Datos en negro: los que son considerados aceptables

Así, se puede observar que en los promedios generados, los meses críticos de operación son: marzo, abril, octubre y noviembre; igualmente, se puede observar que los meses de mayores ventas, y por consiguiente de mayor ocupación son los de Julio, Agosto y Septiembre, datos que responden a la alta demanda que se desplaza por motivos de vacaciones de verano y que, como se describió en el estudio de mercado, está en su mayoría formada por el mercado de la ciudad de Quito.

CUADRO 64: PROMEDIO DE OCUPACIÓN POR HABITACIONES

HISTORICO PROMEDIO DE OCUPACION HABITACIONES	2007	2008	2009	PROMEDIO
Enero	31%	31%	63%	42%
Febrero	59%	52%	19%	43%
Marzo	22%	39%	14%	25%
Abril	36%	34%	48%	39%
Mayo	13%	60%	104%	59%
Junio	49%	71%	30%	50%
Julio	75%	97%	131%	101%
Agosto	216%	165%	250%	211%
Septiembre	28%	13%	186%	76%
Octubre	21%	45%	32%	33%
Noviembre	11%	31%	38%	27%
Diciembre	41%	26%	55%	40%
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>	<b>81%</b>	<b>62%</b>

### 5.1.3. Proyección de ventas con implementación del Modelo

La operación del Hotel Puerto Manglar se ha evaluado como aceptable en relación a los promedios de ocupación históricos de los tres años de operación; sin embargo, con la implementación del plan se busca el incremento de un 15% sobre las ventas, incremento que proyectaría al siguiente escenario:

CUADRO 65: ESCENARIO PROYECTADO BSC

ESCENARIO PROYECTADO AL BSC		
VENTA BRUTA	OCUPACION EN HAB	TARIFA PROMEDIO
\$ 8.732,69	437	20
\$ 2.687,00	134	20
\$ 1.999,13	100	20
\$ 6.645,22	332	20
\$ 14.302,14	715	20
\$ 4.207,18	210	20
\$ 18.083,85	904	20
\$ 34.543,29	1.727	20
\$ 25.696,20	1.285	20
\$ 4.432,24	222	20
\$ 5.207,80	260	20
\$ 7.529,31	376	20
<b>\$ 134.066,03</b>	<b>6.703</b>	<b>20</b>

De acuerdo al cuadro anterior, se puede ver el incremento en la venta bruta, misma que puede flexibilizarse en términos de venta, trabajando a una tarifa promedio de USD 20,00, precio que es bastante cómodo ya que se puede dividir en segmentos como el corporativo, agencias de viaje, etc., y manejar una tarifa rack mayor para el cliente walk in.

## 5.2 Inversiones para implementación del Modelo de Gestión

Tomando en cuenta que el Hotel Puerto Manglar aun se encuentra en la etapa de recuperación de la inversión, misma que asciende a un total de 750.000, y que los socios no cuentan con un capital significativo para la implementación de un modelo de gestión, se ha tratado de ser lo más conservador posible al momento de costear los programas que conjuntamente llevan a la implementación respectiva, como se puede apreciar a continuación.

CUADRO 66: RESUMEN DE INVERSIÓN

CUADRO RESUMEN DE INVERSION	
MERCADEO	6.150,00
PUBLICIDAD	3.000,00
CLIENTE INTERNO	800,00
ESTUDIO DE MERCADO	5.200,00
ORGANIZACIÓN	2.300,00
CAPACITACION	300,00
SARISFACCION CLIENTE INT.	430,00
<b>TOTAL</b>	

### 5.2.1 Capital de trabajo

La sociedad civil Hotel Puerto Manglar cuenta con un colchón anual de 30.000 USD para cubrir cualquier imprevisto en cuanto a la operación del Hotel; esto se da básicamente por razones de aprovisionamiento de capital para cubrir costos que por estacionalidad de la demanda en operaciones mensuales no logra cubrir los costos operativos.

### 5.2.2 Calendarización de las inversiones

Las inversiones se realizarán estratégicamente, en su mayoría de acuerdo a las necesidades preestablecidas, y otras derivadas del análisis del estudio de mercado, como se puede observar en el siguiente cuadro:

CUADRO 67: CALENDARIZACIÓN DE LAS INVERSIONES

CALENDARIO DE INVERSION	DE											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MERCADEO				\$ 6.150								
PUBLICIDAD										\$ 3.000		
CLIENTE INTERNO	\$ 800											
ESTUDIO DE MERCADO	\$ 5.200											
ORGANIZACIÓN	\$ 2.300											
CAPACITACION			\$ 300									
SARISFACCION CLIENTE INT.					\$ 430							
	\$ 8.300	\$ -	\$ 300	\$ 6.150	\$ 430	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000	\$ -	\$ -

### 5.3 Estructura de los ingresos

La estructura de los ingresos generados por venta de servicios es la siguiente:

1. Alojamiento
2. Restaurante
3. Bar

#### 4.Eventos

En el siguiente cuadro se puede observar numéricamente los segmentos referidos:

CUADRO 68: RESUMEN DE VENTAS

<b>CUADRO RESUMEN DE VENTAS</b>			
<b>SEGMENTOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>TARIFA RACK</b>	<b>\$ 72.297,49</b>	<b>\$ 79.585,64</b>	<b>\$ 116.579,16</b>

<b>INGRESOS A&amp;B</b>			
<b>RESTAURANTE</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
CAP.MAX.REST.PAX	480	480	480
ROTACIÓN	1	1	1
OCUPACIÓN	85,0%	88,0%	96,0%
OCUPACIÓN REAL PAX	408	422,4	460,8
<b>VENTAS RESTAURANTE</b>	<b>\$3.264,00</b>	<b>\$3.379,20</b>	<b>\$3.686,40</b>

<b>BAR</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
CAP.MAX.BAR.PAX	180	180	180
ROTACIÓN	2	2	2
OCUPACIÓN	69,0%	71,0%	76,0%
OCUPACIÓN REAL PAX	248,4	255,6	273,6
<b>VENTAS BAR</b>	<b>\$1.117,80</b>	<b>\$1.150,20</b>	<b>\$1.231,20</b>

<b>SALONES DE EVENTOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
CAP.MAX.EVENTOS.PAX	960	960	960
OCUPACIÓN	15,0%	14,0%	14,2%
OCUPACIÓN REAL PAX	144	134,4	136
<b>VENTAS EVENTOS</b>	<b>\$5.184,00</b>	<b>\$4.838,40</b>	<b>\$4.907,52</b>

#### **VENTAS TOTALES**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
ALOJAMIENTO	<b>\$72.297</b>	<b>\$79.586</b>	<b>\$116.579</b>
ALIMENTOS Y BEBIDAS	\$9.565,80	\$9.367,80	\$9.825,12
<b>TOTAL</b>	<b>\$81.863,29</b>	<b>\$88.953,44</b>	<b>\$126.404,28</b>

#### 5.4 Costos y gastos

Según el sistema uniforme de contabilidad hotelera que define a la estructura de costos del Hotel Puerto Manglar, los costos se encuentran clasificados y agrupados por centros de costos, esto se lo hace con el fin de conocer exactamente la proporción en la que absorbe los recursos cada centro y relacionarlos con los ingresos.

En el siguiente cuadro se puede observar lo explicado anteriormente, y además cabe indicar que tanto los costos de nómina, costos directos de producción de servicios, entre otros, están ya incluidos en cada uno de los centros de costos.

CUADRO 69: RESUMEN DE COSTOS

<b>CENTRO DE COSTOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>ADMINISTRACION ATACAMES</b>	18.859,6	18.915,9	13.142,5
<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	9.462,8	10.036,3	11.228,7
<b>ADMINISTRACION CENTRAL</b>	24.143,2	25.834,3	25.900,7
<b>AREA HUMEDA</b>	595,3	1.295,6	429,5
<b>ALOJAMIENTO</b>	1.264,9	1.311,3	897,6
<b>MANTENIMIENTO</b>	6.454,7	3.369,2	1.593,7
<b>SERVICIOS ADM. CENTRAL</b>	1.632,0	1.199,5	963,1
<b>SERVICIOS ATACAMES</b>	8.895,5	8.232,2	8.117,6
<b>INVERSIONES</b>	7.267,1	10.463,9	5.845,3
<b>TOTAL</b>	<b>78.575,1</b>	<b>80.658,2</b>	<b>68.118,5</b>

## 5.5. Proyección de Costos

Para la determinación de costos proyectados, se ha utilizado la tasa de incremento entre el año 2007 y 2008, y entre el 2008 y 2009. Una vez que se obtuvieron estas tasas, se procedió a calcular el promedio móvil ponderado, asignándole un peso de uno al incremento entre el 2007 y 2008 y de dos al incremento entre el 2008 y 2009, en función de este resultado se realiza el promedio ponderado y se obtiene un pronóstico de costos para el año 2010, como se puede observar en el siguiente cuadro.

CUADRO 70: PROYECCIÓN DE COSTOS

CENTRO DE COSTOS	2.007,00	CR	2.008,00	CR	2.009,00	PMP	2.010,00
<b>ADMINISTRACION ATACAMES</b>	18.859,64	1,00	18.915,85	0,69	13.142,45	1,5	19.269,07
<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	9.462,78	1,06	10.036,29	1,12	11.228,65	1,8	20.284,30
<b>ADMINISTRACION CENTRAL</b>	24.143,16	1,07	25.834,34	1,00	25.900,68	1,7	45.026,43
<b>AREA HUMEDA</b>	595,25	2,18	1.295,62	0,33	429,45	2,4	1.029,64
<b>ALOJAMIENTO</b>	1.264,92	1,04	1.311,29	0,68	897,59	1,5	1.340,10
<b>MANTENIMIENTO</b>	6.454,72	0,52	3.369,16	0,47	1.593,72	0,8	1.334,46
<b>SERVICIOS ADM. CENTRAL</b>	1.632,00	0,74	1.199,52	0,80	963,11	1,3	1.223,41
<b>SERVICIOS ATACAMES</b>	8.895,50	0,93	8.232,22	0,99	8.117,55	1,6	12.848,59
<b>INVERSIONES</b>	7.267,11	1,44	10.463,90	0,56	5.845,32	1,8	10.593,53
<b>TOTAL</b>	<b>78.575,08</b>	1,03	<b>80.658,19</b>	0,84	<b>68.118,52</b>	<b>1,6</b>	<b>108.276,65</b>

## 5.5 Flujo de Caja

En el siguiente cuadro, se puede observar que la inversión en el plan es factible, arrojando como resultado una utilidad en operación de 35.103,66, que si bien no es una utilidad significativa, justifica enteramente la elaboración, implementación y ejecución del modelo de gestión, que a mediano plazo arrojará mayores resultados en ventas y minimizará los costos operativos, así como también contribuirá a que la organización sea mucho más efectiva.

CUADRO 71: FLUJO DE CAJA AÑO 2010

ALOJAMIENTO	\$ 116.579,16
ALIMENTOS Y BEBIDAS	\$ 9.825,12
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 126.404,28</b>
<b>FONDO APROVISIONAMIENTO</b>	<b>\$ 30.000,00</b>
COSTOS Y GASTOS	\$ 108.276,65
COSTOS IMPLEMENTADO PLAN (-5%)	\$ 103.120,62
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 53.283,66</b>
<b>INVERSION PLAN DE GESTION</b>	<b>\$ 18.180,00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA- INVERSION</b>	<b>\$ 35.103,66</b>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONE

Diversos factores han influido en el desarrollo urbano de la provincia de Esmeraldas, citando por ejemplo la buena infraestructura de caminos, la infraestructura en bienes inmuebles gracias a la inversión privada, algo que da lugar a la formación de pequeños y grandes negocios; su relativa cercanía con provincias del norte de la Sierra, entre otros. De esta manera, el turismo es una actividad que representa una importante fuente de ingresos, en ámbitos como el alojamiento, la alimentación, las actividades de diversión y esparcimiento, etcétera, en la provincia de Esmeraldas en general, y en la localidad de Atacames en particular, lo cual genera un entorno favorable para generar calidad y excelencia en el servicio que se brinde al turista que acude a este espacio geográfico.

- Dentro del segmento de mercado “sierra”, el principal punto de enfoque es la ciudad de Quito, cuyos habitantes acuden asiduamente al destino Esmeraldas, especialmente en los feriados, principal oportunidad que ha sido detectada para su aprovechamiento.
- Factores de estudio de mercado como gasto promedio y edad de los visitantes contribuyen también a esperar un crecimiento en la actividad turística de la zona, estimulando con esto a la constante mejora del sector.
- La aplicación del plan de gestión Balanced Scorecard a una empresa hotelera es perfectamente viable, aclarándonos principalmente las causas y los efectos en plazos reducidos, lo que puede contribuir a una mejora constante de los procesos planificados e implementados.
- Es indispensable conocer a fondo la estructura organizacional de una empresa, en este caso el Hotel Puerto Manglar, para poder aplicar

correctamente un Balanced Scorecard y obtener la efectividad esperada en los resultados.

- Igualmente, es necesario para este efecto determinar de forma apropiada el diagnóstico FODA de la empresa ya que es una herramienta base para delinear, junto con el conocimiento de la organización, las bases del Balanced Scorecard.
- Se ha justificado con este método que hoy en día el manejo del talento humano es esencial para sacar adelante una empresa de cualquier índole, no solamente porque el mantener contento a este grupo de colaboradores, con políticas apropiadas para su manejo, lo motivará a superarse en sus actividades, siendo este aspecto el primordial; sino también porque los empleados son la imagen directa del hotel hacia el cliente, y al proyectar calidad y positivismo, repercute en la reiteración del cliente por adquirir el producto.
- La inversión del mencionado plan de gestión y su correspondiente implementación justifican plenamente la utilidad neta obtenida al final del período fiscal 2010.
- Es de suma importancia el trabajo conjunto entre sectores gubernamentales y la empresa privada, para apoyar iniciativas de capacitación en el sector turístico y hotelero, debido a que muchas personas que se encuentran en este medio se manejan de forma empírica, sin conocimientos previos, y su comportamiento consecuente puede dejar una impresión negativa en los visitantes, quienes podrían buscar otras alternativas de turismo.
- Es también esencial el trabajo del gobierno de Atacames en cuestiones como el mejoramiento constante del ordenamiento territorial de sus playas, logrando así que se reduzca progresivamente los niveles de saturación vehicular, lo que aportará al mayor atractivo de la localidad hacia los turistas.

- Se recomienda buscar la colaboración del embellecimiento de las playas de Atacames a través de campañas de concientización hacia los turistas, debido a que acuden en grandes masas al destino en las temporadas como feriados o vacaciones de verano y Navidad y generan una significativa contaminación, de la cual la ciudad toma tiempo en recuperarse.
- En cuanto a la captación de clientes por parte del hotel, es factible el continuar con políticas como las promociones que se manejen desde el sector administrativo. Pero también, a la vez, se deberá manejar una adecuada planta de recurso humano para poder afrontar apropiadamente un eventual incremento de visitantes.

## BIBLIOGRAFIA

- Ken Planchar, Administración por valores.
- Fonseca Elena, Turismo, Hotelería y Restaurantes, Editorial Lexus 2007.
- Roberto Boullón, Retrospectiva del Turismo, Editorial Trillas
- Manuel Loor Villaquirán 2005, Conoce tu provincia, Edición décima segundo
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, sexto censo de población 2008
- Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador ,“ Plandetur 2020” , Informe final, 26 de septiembre del 2007
- Ministerio de Turismo, Catastro de establecimientos turísticos 2008
- Edgar Alfonso, Hernández Díaz, Planificación Turística, un enfoque metodológico, Editorial Trillas, México
- Balanced Scorecard Institute.com
- Kaplan Robert, Cuadro de Mando Integral
- [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)
- Hotel Puerto Manglar, Atacames Ecuador
- [www.infoviews.com.mx](http://www.infoviews.com.mx)
- Ilustre Municipio de Atacames
- Ilustre Municipio de Esmeraldas

- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
- Ministerio de Turismo
- Miguel, E. Andres, Proyecto de Inversión, Estudio de Mercado
- [www.dequate.com](http://www.dequate.com)
- [www.elcomercial.net](http://www.elcomercial.net)
- [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)