

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

**ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
INCURSIÓN DE PYMES HOTELERAS EN EL ÁREA DE LA RECEPCIÓN DEL
SEGMENTO DE TURISMO CON INTERESES FÍSICO HOLÍSTICOS**

DIEGO FELIPE TORRES VALENCIA

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

Barcelona, España

Noviembre 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Allan Valverde
PROFESOR TUTOR

Bolívar Solórzano Granados
LECTOR No.1

Gloria Alcira Urrego Pava
LECTOR No.2

Diego Felipe Torres Valencia

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mis padres y mi familia, por su inagotable cariño, apoyo y su soporte.

A mis amigos y al aliento que me han brindado en todos mis cometidos profesionales y de estudio.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la guía en éste proceso, al señor Allan Valverde, profesor y experto en proyectos. También a los profesores lectores, el señor Bolívar Solórzano y la señora Gloria Urrego.

Agradecimientos por su amable colaboración a Juan Domingo Sánchez, Beñat Villalba, Damian Ferrer, María Emilia Reyes y el señor Gonzalo Aguirre.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	3
1.3. Justificación del problema	4
1.4. Objetivo general.....	6
1.5. Objetivos específicos	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Marco institucional	7
2.1.1. Manejo de proyectos dentro de un hotel.....	9
2.1.2. Antecedentes de la Institución	9
2.1.3. Estructura organizativa	11
2.1.4. Productos que ofrece.....	13
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	15
2.2.1. Proyecto	15
2.2.2. Guía metodológica	15
2.2.3. Administración de Proyectos	15
2.2.4. Ciclo de vida de un proyecto	16
2.2.5. Procesos en la Administración de Proyectos	18
2.2.6. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	19
2.3. Gestión turística y hotelera	20
2.3.1. Establecimiento hotelero.....	20
2.3.2. Hotel temático.....	21
2.3.3. Marketing.....	21
2.3.4. Segmentación psicográfica	22
2.3.5. SPA	22
2.3.6. Holístico.....	23
2.3.7. Actividades físico-holísticas	23
2.3.8. Actividades físicas	23
2.3.9. Actividades deportivas y recreativas	24
2.3.10. Actividades de meditación y defensa personal	24
3. MARCO METODOLOGICO.....	26
3.1. Fuentes de información.....	26
3.1.1. Fuentes Primarias.....	26
3.1.2. Fuentes Secundarias.....	26
3.2. Métodos de Investigación	28
3.2.1. Método Analítico	28

3.2.2.	Método Cualitativo	29
3.2.3.	Observación Directa.....	29
3.3.	Herramientas.....	31
3.4.	Supuestos y Restricciones.....	32
3.5.	Entregables.....	34
4.	INCURSIÓN DE PYMES HOTELERAS EN EL SEGMENTO FÍSICO HOLÍSTICO	35
4.1.	Descripción de las actividades físico holísticas y su subcategorización para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística.....	35
4.1.1.	Dojo.....	35
4.1.2.	Alimentación y nutrición	37
4.1.3.	Habitaciones.....	40
4.1.4.	Canales de distribución.....	41
4.1.5.	Otros servicios del hotel.....	43
4.2.	Creación de un mecanismo de evaluación para la PYME que desea incursionar en la atención del segmento físico holístico, determinando los requerimientos mínimos requeridos por varias de ésta clase de prácticas.....	46
4.2.1.	Disponibilidad de espacio	47
4.2.2.	Servicios.....	53
4.2.2.1.	Cuestionario para medir servicios actuales en relación a los que requiere el segmento físico holístico.....	59
4.3.	Propuesta de guía metodológica de acuerdo en la metodología del PMI para orientar y priorizar de procesos para atender el segmento físico holístico.....	64
4.3.1.	Proceso de inicio.....	64
4.3.2.	Proceso de planificación.....	68
4.3.2.1.	Definición de procesos en la planificación.....	69
4.3.3.	Ejemplo del inicio y planificación para un hotel que desea enfocarse en el segmento físico holístico.....	74
4.4.	Elementos clave para entender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción del las PYMES en éste nuevo nicho de mercado	82
5.	CONCLUSIONES.....	87
6.	RECOMENDACIONES.....	89
7.	BIBLIOGRAFIA	91
8.	ANEXOS	94
Anexo 1:	ACTA DEL PFG.....	95
Anexo 2:	EDT.....	100
Anexo 3:	CRONOGRAMA.....	101
Anexo 4:	pilares de las artes marciales.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizativa (fuente: elaboración propia)	12
Figura 2 Estructura organizativa para proyecto (fuente: elaboración propia)	13
Figura 3 Ciclo de vida de un proyecto (fuente: Guía del <i>PMBOK</i> ® 2013).....	16
Figura 4 Variables de riesgo y costo en relación al tiempo (fuente: Guía del <i>PMBOK</i> ® 2013)	17
Figura 5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos (fuente: Guía del <i>PMBOK</i> ® 2013)	18
Figura 6 Interacción de los grupos de procesos en la fase o proyecto (fuente: Guía del <i>PMBOK</i> ® 2013)	19
Figura 7 Ejemplo de flujograma para procesos (fuente: elaboración propia).....	71
Figura 8 Flujograma de proceso de control para el proyecto de implementación de la guía (fuente: elaboración propia).....	74
Figura 9 EDT de las tareas para el proyecto del hotel "La Isla" (fuente: elaboración propia)	78
Figura 10 Cronograma del proyecto para el hotel "La Isla" (fuente: elaboración propia)....	79
Figura 11 Proceso de selección de proveedores para hotel "La Isla" (fuente: elaboración propia).....	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de información utilizadas (fuente: elaboración propia).....	27
Cuadro 2 Métodos de investigación utilizados (fuente: elaboración propia)	30
Cuadro 3 Herramientas utilizadas (fuente: elaboración propia).....	31
Cuadro 4 Supuestos y restricciones (fuente: elaboración propia).....	33
Cuadro 5 Entregables (fuente: elaboración propia)	34
Cuadro 6 Especificaciones del Dojo de entrenamiento	37
Cuadro 7 Distribución de kilocalorías diarias de acuerdo a nutricionista (fuente: María Emilia Reyes).....	38
Cuadro 8 Ejemplo de menú para restaurante del hotel (fuente: María Emilia Reyes)	39
Cuadro 9 Tipo de habitaciones sugeridas (fuente: elaboración propia).....	41
Cuadro 10 Canales de distribución (fuente: elaboración propia).....	41
Cuadro 11 Momentos de implementación de canales de distribución (fuente: elaboración propia).....	43
Cuadro 12 Servicios mínimos requeridos para una PYME hotelera del segmento físico holístico (elaboración propia)	44
Cuadro 13 Tipos de ofertas en planes de hoteles (fuente: Diario del Hotelero).....	47
Cuadro 14 Matriz de requerimientos indispensables del hotel enfocado en el segmento físico holístico (fuente: elaboración propia)	48
Cuadro 15 Formato para comparar estado actual del hotel en relación a los requisitos (fuente: elaboración propia).....	52
Cuadro 16 Obligatoriedad de requisitos (fuente: elaboración propia).....	55
Cuadro 17 Ejemplo de Chárter del proyecto (fuente: Universidad para la Cooperación Internacional)	65
Cuadro 18 Proceso de planificación (fuente: elaboración propia).....	68
Cuadro 19 Formato N°1 para la elaboración de procesos (fuente: elaboración propia)	70
Cuadro 20 Formato para la identificación del proceso (fuente: elaboración propia)	70
Cuadro 21 Propuesta de proceso de control para la aplicación de la presente guía al proyecto de una PYME hotelera para la recepción del segmento físico holístico (fuente: elaboración propia)	72
Cuadro 22 Identificación de procesos para el proceso de control en la aplicación de la presente guía al proyecto de una PYME hotelera para la recepción del segmento físico holístico (fuente: elaboración propia)	73
Cuadro 23 Chárter del proyecto para el hotel "La Isla" (fuente: elaboración propia)	75
Cuadro 24 Descripción del proceso de selección de proveedores (fuente: elaboración propia).....	80
Cuadro 25 Identificación del proceso de selección de proveedores (fuente: elaboración propia).....	81
Cuadro 26 Beneficios de canales de distribución recomendados (fuente: elaboración propia)	86
Cuadro 27 Pilares de la práctica de artes marciales según profesor de karate (fuente: Juan Domingo Sánchez).....	104

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- COP 21: Conferencia de las Partes número 21.
- DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.
- EDT: Estructura del Desglose del Trabajo.
- Guía del *PMBOK*®: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (A Guide to the Project Management Body of Knowledge).
- OIT: Organización Internacional de Trabajo.
- OMT: Organización Mundial de Turismo.
- OTA: Agencia de viajes en Línea (Online Travel Agency).
- PMI: Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute).
- PYME: Pequeña y Mediana Empresa.

RESUMEN EJECUTIVO

Los hoteles temáticos tienen poco más de 50 años en el mercado; aunque desde la antigüedad, ya existieron lugares de reposo enfocados en la salud como las termas. Actualmente existen muchas tipologías de temáticas turísticas; sin embargo, no se han creado guías metodológicas para la gestión de proyectos para cada una de estas temáticas; que actualmente son gestionadas según políticas de las empresas y en caso de las PYMES, de acuerdo a su capacidad de inversión.

La elaboración de una guías especializada para hoteles temáticos en actividades físico-holísticas, puede permitir a los interesados desarrollar un hotel semejante, visualizando la manera para sobresalir de sus competidores, ofreciendo servicios innovadores; lo que a su vez les permitiría encontrar mejores fuentes de inversión e ingresar a mercados emergentes especializados.

El objetivo general de este proyecto fue el de desarrollar una guía metodológica para gestionar los proyectos de incursión de PYMES hoteleras en la atención de requerimientos de clientes interesados en prácticas físico holísticas, para que sean manejados según las prácticas recomendadas por el PMI.

Mientras que los objetivos específicos fueron:

1. Describir que se entiende por prácticas físico holísticas y su posible sub categorización como mecanismo para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística.
2. Crear una mecanismo para evaluar las condiciones actuales de la PYME previo a incursionar en la atención del segmento físico holístico para determinar los requerimientos mínimos en caso de que se desee ampliar la oferta hotelera a varias de éstas prácticas realizadas por sus clientes.
3. Desarrollar una propuesta de guía metodológica basada en la teoría de administración de proyectos para orientar y priorizar los procesos que se deberán seguir para atender los requerimientos del segmento definido.
4. Definir algunos elementos claves para atender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción de las PYMES en éste nuevo nicho de mercado.

La metodología que se aplicó en este trabajo fue la analítica, la cualitativa y la observación directa; que permitieron que se pueda comparar la teoría con la aplicación real. Esto permitió establecer nuevas oportunidades para ser aplicadas en el sector de la hotelería temática en el ámbito físico-holístico.

Se logró además, crear un documento base que permite a pequeños y medianos inversionistas, incursionar en la industria hotelera enfocada en el nicho de mercado del sector físico holístico; a través de servicios a implementar y su promoción; con índices positivos de éxito.

Se concluyó que al ser posible integrar las actividades físico holísticas como una oportunidad para la explotación de éste segmento específico, por parte de PYMES hoteleras; también es posible establecer un guía, en base a la guía *PMBOK®* del *PMI* para la implementación de negocios rentables, gracias a un mercado potencialmente sustentable, especialmente en occidente. Además fue posible concluir que la temática hotelera puede ser un factor importante al momento de diferenciar los servicios y productos que un hotel ofrece en relación a la

competencia, y que puede ser un valor agregado que se valorado por los clientes del mercado potencial.

Se recomendó especialmente, que se amplíe conceptos y que además se tome en cuenta guías especializadas en proyectos; en especial la guía *PMBOK®* perteneciente al PMI, ya que ésta guía ha sido elaborada tomando como base dicha guía, debido a que presenta de manera coherente a manera de procesos el cómo proceder al momento de elaborar un proyecto.

Todo esto, teniendo en cuenta que , debido a que ésta guía base fue elaborada con el fin de ayudar a las PYMES que generalmente deben afrontar con más cautela los riesgos y las inversiones. Por lo que se intentó ofrecer una base sin profundizar en los pormenores en cuanto al manejo de proyectos; pero sí, el de simplificar el entendimiento para pequeñas y medianas empresas que pudiesen necesitar entender la base de proyectos. Y por ello se recomendó fuertemente que para poder aplicar esta guía en el desarrollo de la temática propuesta, es necesario ampliar conceptos referentes a proyectos. Por esa misma razón antes de incursionar en la guía básica del punto 4.3, se decidió explicar previamente las tres teorías involucradas que son la teoría de administración de proyectos, administración hotelera y de actividades físico holísticas; para poder integrarlas a la guía básica de proyectos referente a la hotelería de las PYME que desean incursionar en esa temática.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

De acuerdo a un comunicado del 2015, a propósito del número 21 Conferencia de las Partes (COP21); se visualizó una posibilidad para tratar los efectos del cambio climático a través del turismo. Los aportes de esta actividad representan cerca del 10% del PIB mundial y genera uno de cada siete puestos de trabajo existentes; promoviendo el desarrollo social y económico de los países en desarrollo. (Sobrino 2015).

En la actualidad, existen hoteles con múltiples temáticas, que van desde aquellas enfocadas a niños, hasta otras enfocadas en un público maduro. Algunas de las más conocidas, mezclan parques temáticos para niños y jóvenes, y otras como Spas y termas para adultos.

Otras tendencias han sido hoteles que buscan alejar al huésped, de la rutina diaria de la ciudad; es así que han aparecido hoteles rurales y de selva, que ofrecen actividades como caminatas, visitas a reservas o granjas. A pesar de estas subdivisiones, posiblemente la manera más común de separar estos establecimientos, sería en hoteles de ciudad, hoteles de montaña y hoteles de playa: los cuales abarcan a todos los hoteles sin importar sus características especiales o temáticas.

Aunque muchos hoteles se enfoquen en mercados muy delimitados, como el vacacional, familiar, el de negocios y otros, suelen también en ciertas temporadas del año, ofertar sus servicios a otros mercados como por ejemplo el de grupos. Existen casos especiales como en Ibiza, donde sus hoteles solo abren 6 meses al año, que es la temporada en que visitan turistas jóvenes en busca de vida nocturna; el resto del año, cierran para dar mantenimiento a las instalaciones.

En general los segmentos de clientes tradicionales son el familiar, el de negocios y el de grupos, pero existen muchas maneras de segmentar el mercado, de acuerdo al interés del empresario.

Un tipo de segmentación que posiblemente no se haya realizado tan claramente, es sobre aquellos hoteles que en la actualidad ofrecen servicios relacionados a las actividades físico holísticas; regularmente ofrecen servicio de termas y SPA. Algunos han incursionado para ofrecer además una alimentación adecuada para el cuidado integral del huésped; llegando incluso a ofrecer espacios para la práctica de actividades como meditación y Yoga.

En el caso de hoteles de cadena, que ofrecen las actividades anteriormente mencionadas, además tienen instalaciones que permiten realizar eventos muy variados. Por ejemplo, en algunos hoteles de las Vegas, se organizan torneos de artes marciales cada año; mientras que en otros lugares del mundo, eventos como el mencionado anteriormente, se realizan en centros deportivos.

Para la comercialización de éstos hoteles y sus servicios, existen múltiples canales de distribución, entre las que se encuentran las *Online Travel Agencies* (OTA's); no obstante, aquellos que tienen mejores resultados, son los que saben manejar la proporción de sus plazas que ceden a estos intermediarios.

Sin importar el medio de comercialización, es importante que la información que se ofrece en cada medio, sea la misma y especifique los servicios que ofrece el hotel; además de mostrar las ventajas que tiene reservar en ése hotel y no en otro. En este punto, las PYMES, generalmente no hacen esto, por lo que la información de un medio a otro varía y genera confusión en el cliente potencial.

La presente guía tiene como principal objetivo guiar a las PYMES hoteleras en un proceso que las permita atender al mercado físico holístico a través de un proyecto que debe incluir cambios y mejoras de dentro del hotel a nivel de infraestructura, operación y administración.

Para poder establecer la guía, la cual estará planteada en el punto 4; previamente, se irá describiendo la teoría de proyectos, la teoría de la temática físico holística y lo relativo a la administración hotelera; con la finalidad de que dicha teoría pueda ser cohesionada con la teoría de administración de proyectos, con la cual se irá elaborando la guía en el punto 4. Más específicamente en el punto 4.3, donde además se establece un ejemplo básico simplificado de la guía, de acuerdo a la guía *PMBOK*® perteneciente al PMI.

1.2. Problemática

Actualmente para tener mayor posibilidad de éxito en un negocio, se debe poder aportar un valor agregado al servicio, que no haya sido contemplada por la competencia y sea atractivo hacia el cliente potencial; y la mejor forma de hacerlo es aprovechar oportunidades de explotar nuevos mercados, a través de una segmentación más específica, de nichos de mercado que no se han explotado aún.

El enfocarse en diferentes temáticas hoteleras, permite crear guías que proporcionan bases acerca de los elementos y servicios que debe ofrecer una PYME hotelera que desee incursionar dentro de las diversas temáticas que pueden surgir en base a la hotelería. En éste caso un hotel enfocado en el sector físico holístico; que no se trata únicamente de los espacios que debe ofrecer, sino también en cuanto a servicios, alimentación y actividades lúdicas.

Por mencionar algunas actividades físico holísticas, de las más conocidas y practicadas a nivel mundial, está el yoga, el karate, y el kung-fu; éstas artes son las que mayor número de practicantes tienen y desde finales de los años 60's ha incrementado éste número; especialmente en occidente, en donde empezó por dos motivos esenciales; primeramente, para el uso militar de defensa personal, y segundo como una moda entre la población civil.

Aunque es verdad que un futuro huésped, que practique alguna actividad físico holística puede pertenecer a muchos segmentos, no se le ofrece espacios adecuados y tranquilos para poder realizar sus ejercicios sin ser perturbados. Esto no significa necesariamente que el servicio de otros hoteles, sea precario o las instalaciones de mala calidad; simplemente quiere decir que no llegan a tener el grado específico requerido por los adeptos a estas actividades.

Aunque un hotel ofrezca áreas de SPA y gimnasio, no es suficiente para aquellos practicantes que les gustaría tener un momento de práctica, y que por motivos de tiempo no pueden ir a un club especializado, en el lugar donde están de visita.

Para el segmento físico holístico, es necesario de igual manera ofrecer un servicio de alimentación adecuado al interés del huésped; es decir que sea sano, balanceado y moldeado a un estilo de vida saludable. Generalmente los alimentos de los hoteles, aunque de buena calidad, no ofrecen información nutricional de sus platos, generando incertidumbre en el consumidor. En este segmento sería interesante proveer incluso, información sobre el origen de los componentes de los alimentos, además de su valor nutricional.

Actualmente para competir en el mercado hotelero, es necesario cada vez más buscar nichos específicos y sustentables, ofreciendo servicios innovadores y diferenciadores. Además es importante percibir ingresos por parte de la población local cercana al hotel. Es por ello que ciertos servicios como el de restaurante, eventos, e incluso gimnasio; y en el caso de un hotel con la temática físico holística, la sala de práctica; deberían estar abiertos a los pobladores de la zona, que puedan consumir dichos servicios.

Hay la oportunidad para el hotel de optimizar el uso de la sala de entrenamiento, y el gimnasio, si lo tuviese, durante todo el año, si se imparten cursos regulares a huéspedes y gente local. En el caso de la sala se debe permitir horas de uso libre para los huéspedes que no desean compartir el curso con los alumnos asiduos.

1.3. Justificación del problema

Enfocarse en el segmento físico holístico representa una oportunidad de innovar ofreciendo servicios especializados, sin necesidad de ser un hotel perteneciente a grandes cadenas internacionales. Además es posible mezclar varias temáticas, como por ejemplo con la de hotel boutique.

“Los tipos de artes marciales se han expandido con el paso de los años y abarcan un número de deportes y disciplinas que promueven la salud física y mental, el autocontrol, la disciplina y la protección personal”. (BBC, 2014).

Para aprovechar ésta oportunidad que ofrece el segmento físico holístico, es posible evidenciar la tendencia general de la sociedad a retomar estilos de vida

más sanos, que incluye alimentación y actividades lúdicas que ayudan a mantener saludable al individuo, tanto a nivel físico como psicológico.

El crecimiento en occidente de la cantidad de practicantes de filosofías y actividades físicas y espirituales orientales, permite que exista un mercado sustentable; que puede compaginarse perfectamente con la oferta del restaurante y membrecías para uso de instalaciones y servicios a clientes locales, permitiendo generar mayores ingresos al hotel ya su vez compensar aquellos meses de ocupación baja. De ésta manera se busca que las PYMES conozcan la base de los servicios y espacios que deben ofrecer para poder servir al público local, sin discordar con los intereses de éste segmento físico holístico.

La PYME hotelera que se enfoque en el segmento físico holístico tiene gran oportunidad para desarrollar valores agregados que permitan captar una cartera importante de clientes frecuentes con el pasar de los años. Por otra parte el establecimiento hotelero debe estar en condiciones de construir o adecuar una sala de prácticas a la que denominaremos dojo; de lo contrario no es posible satisfacer la necesidad mínima del segmento físico holístico.

La presente guía tiene el objetivo de promover la especialización de pequeños y medianos hoteles, en el segmento físico holístico, que se enfoca tanto en su operación como en su administración, a satisfacer a ese segmento tan específico; para lo cual es importante expandir el abanico de servicios que ofrece, de acuerdo a los intereses del segmento escogido. Ésta guía es una base sencilla que además permite su implementación a pesar de las limitantes de una PYME hotelera, en especial a nivel de sus recursos.

Ésta guía, al ser una base, no entra en detalles a nivel de proyectos, pero si ayuda a enfocarse a las PYME hoteleras, en la mejora de su oferta de servicios y plantear ideas de tematización que les permita acceder a mercados poco explotados. Por ello la guía pretende ser una introducción a los proyectos hoteleros, sirviendo de referencia inicial, sobre todo a las PYME que desconocen las bases de manejo de proyectos.

1.4. Objetivo general

1.4.1. Desarrollar una guía metodológica para gestionar los proyectos de incursión de PYMES hoteleras en la atención de requerimientos de clientes interesados en prácticas físico holísticas, para que sean manejados según las prácticas recomendadas por el PMI.

1.5. Objetivos específicos

1.5.1. Describir que se entiende por prácticas físico holísticas y su posible sub categorización como mecanismo para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística. (ver punto 4.1)

1.5.2. Crear una mecanismo para evaluar las condiciones actuales de la PYME previo a incursionar en la atención del segmento físico holístico para determinar los requerimientos mínimos en caso de que se desee ampliar la oferta hotelera a varias de éstas prácticas realizadas por sus clientes. (ver punto 4.2)

1.5.3. Desarrollar una propuesta de guía metodológica basada en la teoría de administración de proyectos para orientar y priorizar los procesos que se deberán seguir para atender los requerimientos del segmento definido. (ver punto 4.3)

1.5.4. Definir algunos elementos claves para atender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción de las PYMES en éste nuevo nicho de mercado. (ver punto 4.4)

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco institucional

Según la Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa de España “Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, así como las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”. (La Comisión Europea 2014).

Las PYME son las pequeñas y medianas empresas, que de acuerdo a la Comisión Europea, no exceden de los 50 millones en su volumen de negocios anual, y de 43 millones en su balance general anual. (La Comisión Europea 2014). Cabe recalcar que las PYME se dividen principalmente por el volumen financiero de su ejercicio. Por lo que queda decir que dependerá del país y su legislación para definir los límites que permiten considerar a una empresa, como una PYME.

Las PYME se encuentran en todas las ramas de la producción de bienes y servicios. De acuerdo a la Organización Internacional de trabajo, generan las dos terceras partes de empleo en nivel mundial. (OIT 2015). Una PYME puede ser una empresa anónima o limitada.

De acuerdo a la ley de compañías ecuatoriana, las compañías anónimas son aquellas en que el capital está dividido en acciones negociables que son fruto de las aportaciones de los socios, y sus fundadores están obligados ilimitadamente frente a terceros por sus obligaciones. (Ley de compañías, p. 35, 49). Además, dependiendo del lugar, deben cumplir con leyes y reglamentos que estipulan la cantidad de capital mínimo aportado por los socios.

En el caso de ser compañías limitadas, los socios deben responder únicamente por sus participaciones sociales dentro de la empresa. (Ley de compañías, p. 23, 28). Al igual que la empresa anónima, según la ubicación, deberá cumplir con leyes y requisitos.

Las PYME hoteleras, están presentes en los principales segmentos que son playa, montaña, ciudad, rural y selva. No obstante no tienden a diferenciarse de la competencia. La iniciativa de buscar una temática diferenciadora, proviene sobre todo de grandes cadenas multinacionales. Este fenómeno se da especialmente porque se piensa que cuesta mucho invertir en hacer un estudio de segmentos de mercado.

Para la creación de un hotel temático, es necesario que además de seguir la legislación y regulaciones del país, los hoteles cuenten con procedimientos y reglamentos internos que faciliten y aseguren el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Mientras que el reglamento interno indica cómo proceder en las relaciones laborales, los procesos ayudan a controlar el trabajo realizado, cumpliendo un estándar que permita medir la satisfacción del cliente en base al rendimiento del hotel.

En el caso de este hotel la temática enfocada en el segmento de mercado físico holístico, debe abarcar todo el negocio; y sus valores como empresa están enfocados en el bienestar de su personal y de los clientes; y son los siguientes:

- Respeto.
- Hospitalidad.
- Integridad.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- No discriminación.
- Comercio justo.
- Crecimiento profesional.
- Responsabilidad con el ambiente.
- Responsabilidad social.
- Utilización de productos orgánicos en alimentos.

2.1.1. Manejo de proyectos dentro de un hotel

Los proyectos dentro de un hotel, enfocados en la diversificación de servicios y productos, surgen normalmente desde el interior de la empresa. Para lo que se conforma un equipo del proyecto con personal de la empresa con diferentes aptitudes relacionados al tipo de proyecto y al alcance que pretende lograr; contratando solamente a personal foráneo de apoyo, para poder realizar tareas específicas.

En el caso de una PYME hotelera que pretende seguir ésta guía para poder dedicarse al nicho de mercado físico holístico, deberá posiblemente adquirir algunos servicios especializados foráneos a la organización; como un experto en proyectos turísticos, un diseñador de interiores, arquitecto o incluso un abogado. No obstante es indispensable que haya participación por parte de algunos de los empleados de hotel. Entre los que deben participar en el proceso del proyecto, como parte del equipo de proyecto, debe estar el gerente de finanzas y adquisiciones, el encargado del restaurante.

Es muy importante que quien realiza el análisis de los requisitos necesarios para atender al segmento, sea una persona que ha estudiado y conoce el segmento; con la finalidad que bajo un criterio confiable, sepa comunicar a quienes desean llevar a cabo el proyecto, de si el proyecto es viable o no; de acuerdo a las características actuales del hotel.

Debido a que ésta guía basada en la guía *PMBOK®* del PMI, enfoca a la PYME hotelera en la elección de la temática físico holística; se busca principalmente atender a un nicho de mercado específico, con posibilidad de tematizarse en éste segmento; así como existen hoteles temáticos boutique, o aquellos con temáticas enfocadas a niños.

2.1.2. Antecedentes de la Institución

Existen actualmente hoteles que ofrecen ciertos servicios que entran en las actividades de carácter físico holístico; no obstante, no se especializan en ellas. Es decir ofrecen servicio de SPA, algunas ofrecen lugares de reposo para meditación y yoga; pero el público que asiste a estos lugares, son clientes con un

poder económico medio y alto, y que buscan en estos lugares, salir de la rutina en un lugar exclusivo, de manera ocasional.

Para entender la relevancia del segmento físico holístico, es necesario conocer cómo se inició la apertura de Asia a occidente y cómo se inició en interés de la gente por aprender éstas actividades del lejano oriente.

Al finalizar la segunda guerra mundial, hubo una gran apertura de oriente hacia occidente. Especialmente de China y Japón. Hay que tener en cuenta que desde siglos pasados, Europa tenía colonias en Asia, como en India. Este contacto tan cercano permitió, no solamente crear grandes redes de comercio, sino también intercambiar conocimientos culturales y sociales en distintos niveles.

En el caso de Japón, que resultó vencido en la segunda guerra mundial (1944 - 1945), tuvo que acceder a ser ocupado por los estadounidenses por varios años. Durante ése periodo, además hubo gran interés en el arte y tradiciones de oriente, dando lugar a una exportación de objetos artísticos y bélicos, hacia occidente, incluyendo elementos de expresiones culturales como las artes marciales. En éste periodo, muchos japoneses decidieron exiliarse e ir a occidente; entre los países más optados, estaban Estados Unidos, Brasil, Alemania, Francia e Inglaterra. De ésta manera también se promovieron las enseñanzas orientales en Occidente.

Por otra parte, es a finales de la década de 1960 que gracias a Hollywood y sus películas sobre oriente y sus fantásticos poderes sobrehumanos de gente que rompía piedras y vencía a cientos de contrincantes; es que comienza un interés por practicar éstas artes venidas de Oriente. Una súper estrella del momento fue Bruce Lee, de origen chino quien se crio en Estados Unidos, y practicaba Kung Fú. Pero en aquel momento, para los occidentales todo era karate.

En el caso del yoga, es diferente, aunque también se lo considera un arte, a diferencia del karate, kung fú, judo y otras artes marciales, no es un método que se enfoque en la defensa personal o en movimientos de lucha; se enfoca más bien en la salud del cuerpo a través de ejercicios que permiten energizarlo, beneficiando la circulación y la respiración del cuerpo. El yoga es de origen hindú y se ha promovido en occidente gracias a personas que han vivido en India y se han interesado en él como medio para una vida saludable.

Existen actualmente, grandes hoteles SPA en lugares exóticos en el mundo, enfocados en mercados con poder adquisitivo alto; que ofrecen además de lugares paradisiacos, terapias orientales como el yoga, conjuntamente con actividades lúdicas. No obstante debido a sus altos precios de venta, no están al alcance de todos. Por lo que habiendo tantos practicantes de éstas artes, permite acceder a un gran margen desatendido que no podría pagar precios exuberantes, pero que viaja y visita lugares constantemente.

Aunque la variedad de hoteles temáticos es amplia, lo es más, la variedad de segmentos que pueden ser mejor atendidos y que pueden ofrecer una interesante oportunidad de negocio. Está demostrado por tantos modelos de negocios exitosos en la industria hotelera, y se puede citar el caso de los hoteles de Disney cuyo mercado son los niños y todos sus esfuerzos están enfocados en fascinar y entretener a los jóvenes, quienes son los responsables indirectos de que sus padres consuman esos servicios.

La gran mayoría de hoteles temáticos se promocionan actualmente a través de medios cibernéticos y redes sociales. De hecho, dedican una parte importante de sus presupuestos al marketing digital. De modo que la presente guía ayudará a las PYMES a organizar su modo de promoción.

El hotel que quiera enfocarse en éste segmento físico holístico, deberá ofrecer algunos servicios consecuentes al nicho de mercado al que se enfocan, y que serán: alimentación, espacios, actividades, habitaciones, ubicación, conectividad y vías de acceso.

2.1.3. Estructura organizativa

Una PYME hotelera, debe estructurarse preferentemente de manera funcional es decir jerarquizado; ya que por su tamaño, no necesita dividirse demasiado en múltiples departamentos, pudiendo incluso llegar a tercerizar algunos servicios como limpieza y lavandería, la parte de restauración, o incluso contabilidad.

En el caso de un pequeño o mediano hotel enfocado en el segmento de actividades físico holísticas, aunque es posible tercerizar algunas tareas, el caso

de la restauración, que es uno de los puntos importantes del producto final; sería ilógico hacerlo.

A continuación se establece un organigrama de ejemplo que puede ser modificado y desarrollado, de acuerdo a las necesidades del hotel. No obstante es la base para poder explicar el cronograma propuesto para el manejo del proyecto de una PYME hotelera con temática físico holística.

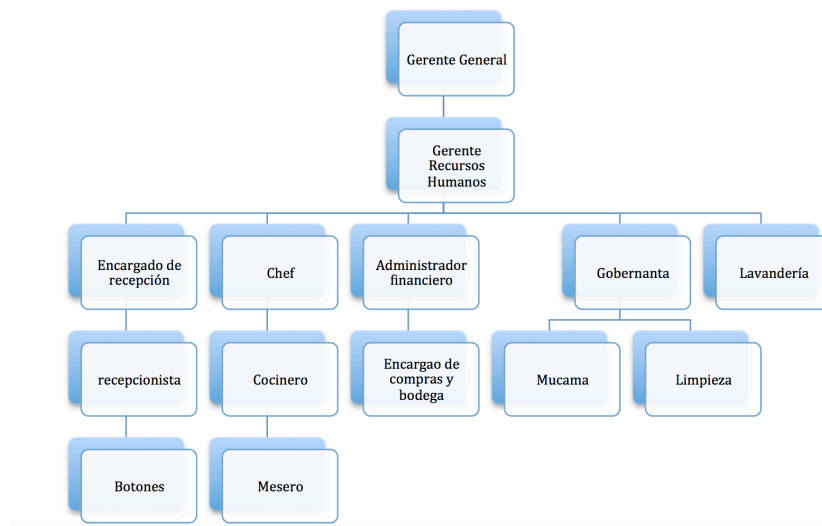


Figura 1 Estructura organizativa (fuente: elaboración propia)

Se propone un organigrama de tipo jerarquizado para el manejo del proyecto.

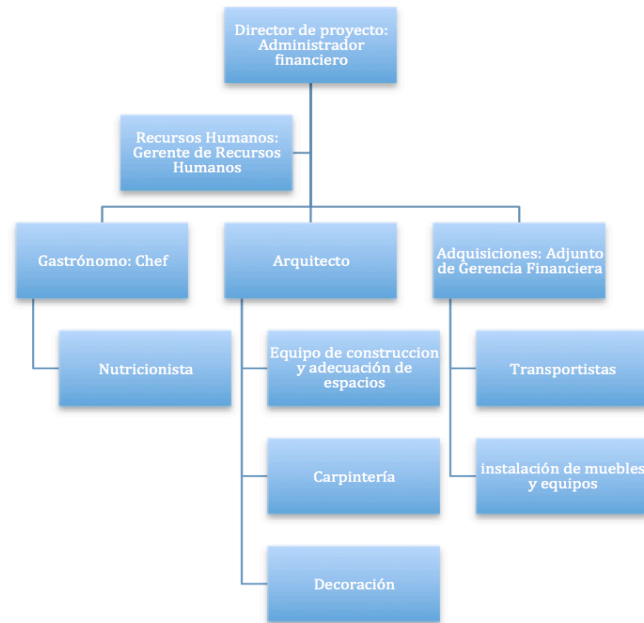


Figura 2 Estructura organizativa para proyecto (fuente: elaboración propia)

Aunque difiere del organigrama funcional propuesto para una PYME hotelera temática, algunos de los cargos dentro del proyecto, lo ejecutan quienes forman parte de la empresa. En el caso del Arquitecto, es alguien externo a la organización, pero muy necesario para que colabore con la correcta adecuación de espacios y su buen aprovechamiento, de acuerdo al área que se dispone, según la idea deseada para el hotel con temática físico holística.

2.1.4. Productos que ofrece

El servicio básico que todo hotel debe ofrecer, es el de alojamiento a cambio de una compensación económica. Por otro lado es necesario brindar servicios de restauración complementarios al alojamiento. Se puede promover también actividades de interés que permitan interactuar al huésped conociendo el lugar, su gente y sus costumbres. De hecho, muchos hoteles, pequeños y grandes, venden servicios turísticos a los huéspedes, a través de tour operadoras locales de la ciudad y cobran comisiones por referir turistas.

Es necesario que un hotel enfocado en la temática físico holística, cumpla con brindar los servicios básicos de un hotel, pero teniendo en cuenta aspectos especiales de acuerdo al segmento de mercado al que se enfoca. A continuación se describen los servicios recomendados para una PYME hotelera de éste segmento.

El alojamiento se refiere a ofrecer una habitación adecuada para pernoctar; un lugar que posea muebles adecuados para el reposo, iluminación confortable y baño. Un lugar limpio y agradable para uso del huésped; quien se compromete a pagar una cantidad especificada previamente con el ofertante. Brinda seguridad al huésped y a sus pertenencias y se limpia y ordena la habitación durante y después, de la estadía del huésped.

Servicio de alimentación, refiere a la preparación de alimentos por parte del hotel, para ofrecer a sus huéspedes. Puede ser propio o concesionado a una empresa de catering; y puede ofrecerse como un servicio complementario al alojamiento, o bien integrarlo a un paquete que incluya la pernoctación.

En el caso del transporte, la mayoría de hoteles, ofrecen el servicio de transfer, especialmente del aeropuerto al hotel y viceversa. Pero también puede considerarse, en caso de que el hotel provea transporte a lugares de interés para el huésped, sea con autos propios del hotel, o bien a través de la promoción del servicio de empresas privadas y seguras que brindan este servicio.

La lavandería es importante, no sólo por brindar el servicio a los huéspedes, sino también para lavar lencería que utiliza el hotel para sus habitaciones, restaurante, etc. Puede ser propia del hotel o contratada con una empresa externa especializada en servicios de lavandería.

Los tours generalmente son prestados por tour operadoras locales, a las que el hotel refiere al turista. Para ello se suelen firmar convenios entre estas agencias y el hotel, quien gana comisiones por los huéspedes que manda.

El entretenimiento se refiere a todas las actividades deportivas, lúdicas y de distracción para el huésped. Algunos grandes hoteles, especialmente Resorts, ofrecen espectáculos, fiestas, actividades deportivas, tours y otras actividades a sus huéspedes. Un hotel pequeño, posiblemente no pueda ofrecer tantas

actividades, pero puede ofertar y promocionara actividades de entretenimiento y culturales, además de pequeñas excursiones, a través de tour operadores locales.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

La teoría que se utiliza a continuación para explicar lo relativo a la materia de proyectos, proviene de la Guía del *PMBOK®* versión 2013 editado por el *Project Management Institute* (PMI) que es una de las asociaciones más prestigiosas en lo que se refiere a proyectos.

El PMI por sus siglas en inglés, es el Instituto de Administración de Proyectos, creada en 1969; que recopila y estandariza la metodología de realizar los proyectos a través de manuales creados con la participación de expertos; y recopilando guías y estándares aceptados a nivel mundial.

2.2.1. Proyecto

El proyecto, es un esfuerzo temporal con el fin de crear un producto, un servicio o resultado; que puede ser tangible o intangible. El proyecto puede estar enfocado en una o más personas, o unidades de trabajo de una organización. (Guía del *PMBOK®*, 2013).

2.2.2. Guía metodológica

Documento técnico que describe el conjunto de normas a seguir en los trabajos relacionados con los sistemas de información. (Universidad Politécnica de Valencia).

En la propuesta de guía metodológica que se pretende brindar, se refiere a las normas básicas a seguir para plantear y comenzar con un proyecto en el área hotelera de las PYME.

2.2.3. Administración de Proyectos

La administración de proyectos hace referencia a la correcta aplicación de conocimientos, habilidades y herramientas y técnicas, en cada una de las actividades que conforman el proyecto. Esto es posible si se observa las 10 áreas

de conocimiento que componen las 5 etapas del ciclo de vida del proyecto: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y Control, y cierre.

Para que estos factores faciliten la consecución del proyecto es importante que estén regidos por la medición de la calidad, el tiempo (cronograma) y el costo (Guía del *PMBOK*®, 2013).

2.2.4. Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto consta de 5 etapas que son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.

Normalmente el nivel de costes, va relacionado con el ciclo de vida del proyecto; es muy común que, especialmente en la etapa de ejecución del trabajo los costes topen su punto más alto, debido a cambios y en sí, a estimaciones más reales a medida que se avanza en el proyecto. En la figura 3, se observa el ciclo de vida del proyecto y su relación con los costos.

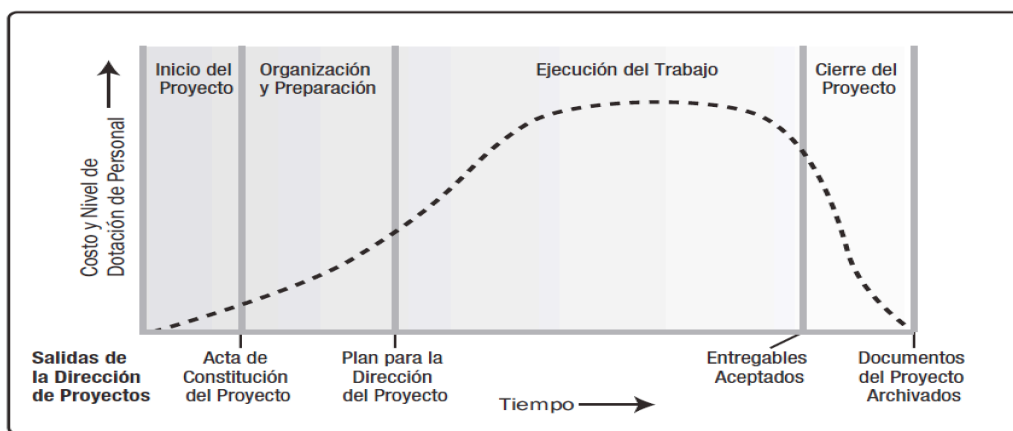


Figura 3 Ciclo de vida de un proyecto (fuente: Guía del *PMBOK*® 2013)

Además, a medida que avanza un proyecto, es normal que la incertidumbre que es superior, al inicio del proyecto, vaya decreciendo; pero en consecuencia normalmente, los costes de cambios tienden a subir. Ver figura 4.

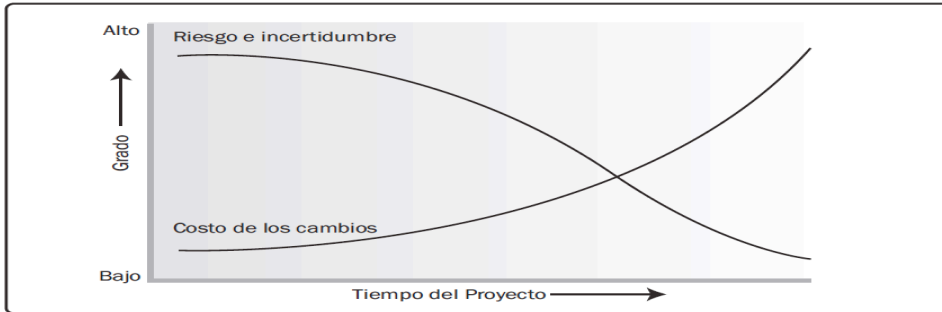


Figura 4 Variables de riesgo y costo en relación al tiempo (fuente: Guía del PMBOK® 2013)

Existen tres tipos de ciclo de vida de los proyectos que son:

- 2.2.4.1. Ciclos de vida predictivo:** normalmente determina antes del proyecto, el tiempo, costo y el alcance. Se establecen secuencialmente las fases, que encierran varias actividades; puesto que dichas actividades de esas fases, pueden ser diferentes normalmente los equipos suelen variar de acuerdo a las habilidades requeridas de cada fase. (Guía del PMBOK®, 2013).
- 2.2.4.2. Ciclos de vida iterativos e incrementales:** aquellos donde se repiten intencionalmente ciertas actividades a medida que se entiende mejor el producto y se incrementa la funcionabilidad del producto. En su mayoría, en estos ciclos iterativos se desarrolla una visión de alto nivel para el emprendimiento global. Los cambios, suelen gestionarse una vez iniciado el trabajo. (Guía del PMBOK®, 2013).
- 2.2.4.3. Ciclos de vida adaptativos:** parecidos a los iterativos, pero las iteraciones son más rápidas; respondiendo a cambios y participación constante de los interesados. Generalmente se hace pequeñas mejoras constantes y graduales que aporten valor; cuando los requisitos y el alcance son difíciles de definir con antelación. (Guía del PMBOK®, 2013).

El proyecto de la guía tiene en éste caso, un ciclo de vida iterativo e incremental; ya que requiere la repetición de ciertas actividades, con el fin de comprender mejor el producto y adaptarlo a las necesidades reales que permitan crecer a pymes hoteleros temáticos; especialmente a aquellos enfocados en el segmento físico-holístico.

2.2.5. Procesos en la Administración de Proyectos

Los procesos en este ámbito, son los diferentes grupos de acciones y actividades, relacionadas entre sí; necesarias para la producción de un producto, resultado o servicio. Son 5: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

Cada proceso tiene entradas las cuales a través de la aplicación de herramientas y técnicas, se obtienen salidas (entregables), que serán de utilidad para culminar el proyecto. Los procesos se adaptan de acuerdo a la necesidad de cada proyecto según criterios de la organización. Los procesos interactúan tanto en una fase, como en todo el proyecto. (Guía del *PMBOK*®, 2013). Ver figura 5

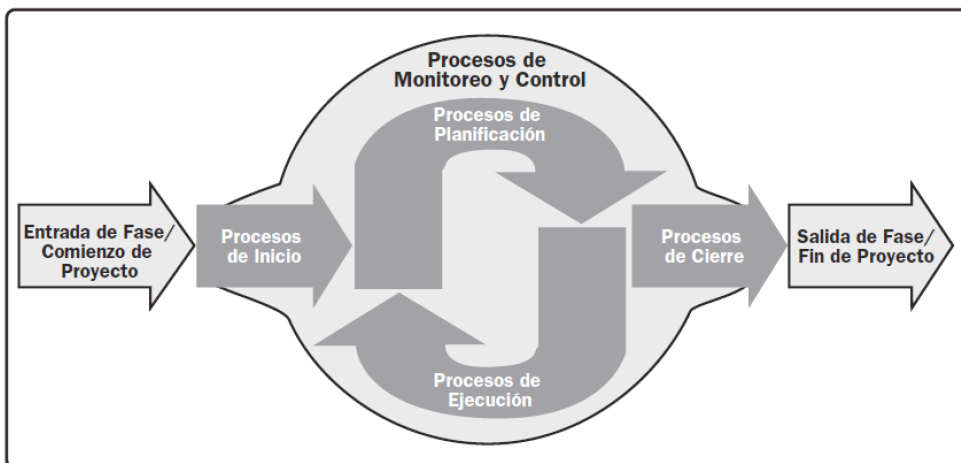


Figura 5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos (fuente: Guía del *PMBOK*® 2013)

Como lo explica en la Guía del *PMBOK*®, aunque cada proceso es independiente, deben en primer lugar seguir una secuencia; en segundo lugar es normal, que se

superpongan entre sí. Es así que el proceso de monitoreo y control, es un trasfondo que ejerce poder sobre los otros 4 procesos.

También la superposición en la interacción de los procesos se explica, ya que generalmente unos se repiten varias veces dentro del proyecto; pero sobre todo, debido a que los entregables (salidas), que genera cada proceso, generalmente se convierten en la entrada del siguiente proceso. A continuación se observa esta superposición en la figura 6.

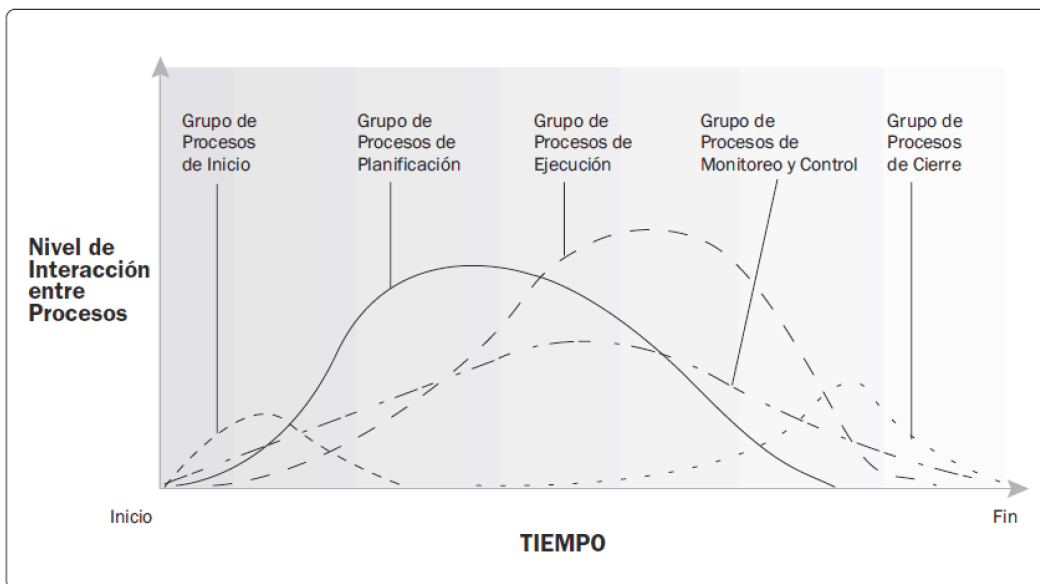


Figura 6 Interacción de los grupos de procesos en la fase o proyecto (fuente: Guía del *PMBOK*® 2013)

2.2.6. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las áreas de conocimiento son 10 y sus funciones son las siguientes, de acuerdo a la Guía del *PMBOK*®:

- a) **Gestión de la Integración del proyecto:** es el único presente en los 5 procesos; desarrolla el acta del proyecto y el plan de dirección. Además dirige el trabajo; y controla trabajo y cambios hasta cerrar la fase o el proyecto.
- b) **Gestión del Alcance del proyecto:** principalmente define y valida el alcance del proyecto.

- c) **Gestión del Tiempo del proyecto:** planifica y controla cronograma.
- d) **Gestión de la Integración de los Costes del proyecto:** planifica, estima y controla los costos.
- e) **Gestión de la Calidad del proyecto:** planifica, asegura y controla la calidad.
- f) **Gestión de los recursos humanos del proyecto:** planifica, adquiere, desarrolla y dirige el equipo de trabajo del proyecto.
- g) **Gestión de las Comunicaciones del proyecto:** planifica, gestiona y controla comunicaciones.
- h) **Gestión de los Riesgos del proyecto:** planifica, identifica, analiza, busca soluciones y controla los riesgos.
- i) **Gestión de las Adquisiciones del proyecto:** planifica, efectúa, controla y cierra adquisiciones
- j) **Gestión de los Interesados del proyecto:** identifica para planificar gestión de interesados, y gestiona y controla participación de interesados.

2.3. Gestión turística y hotelera

2.3.1. Establecimiento hotelero

Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje. (Reglamento general a la Ley de Turismo, p. 11). Complementario a este concepto, se puede decir que un hotel es también donde de manera frecuente y profesional, se brinda servicio de alojamiento temporal, a cambio de una cantidad de dinero determinada.

Normalmente, además del precio, otros factores que hacen elegir uno u otro establecimiento al cliente, son los servicios y “ventajas” que ofrece el hotel al cliente potencial. Una ventaja puede ser la cercanía a puntos de interés turísticos y/o negocios que permitan al cliente potencial, aprovechar su estadía.

2.3.2. Hotel temático

Un hotel temático, es aquel que “ofrece al visitante, un especial ambiente, comodidades, decoración, servicios y actividades, acordes a un tema específico. Desde las paredes y objetos de la habitación hasta la atención del conserje, todo conduce a: los negocios, el arte, la música, el diseño, la ecología, el deporte o la gastronomía”. (BelloMagazine).

Para estos hoteles es importante la imagen y los detalles que permitan al huésped vivir una experiencia interesante y diferente en el destino. La temática debe enfocarse a un público determinado, de acuerdo a un estudio de mercado exhaustivo.

2.3.3. Marketing

Entre los más conocidos y respetados autores de teoría en marketing, están Kotler y Maslow. Según Kotler, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. (Mesa editorial Merca2.0).

Ambos comparten que para poder definir estrategias de mercadeo adecuadas, es necesario saber qué necesidad del cliente potencial se desea cubrir. Para ello elaboraron una pirámide en la cual se sintetizan las necesidades de las personas en los momentos de su vida. Sostienen que si no se ha cubierto una necesidad, es imposible cubrir otra de un nivel superior; estas necesidades son las siguientes.

Fisiológicas: aquellas que son naturales y básicas para la subsistencia, tales como dormir, alimentarse, y toda necesidades corporales como respirar.

Seguridad: refiere a la necesidad del individuo de tener seguridad en su vida; como tener una vivienda y sentirse seguro en su entorno.

Social: aquellas relacionadas a la aceptación social del individuo en su círculo y sentirse parte de un grupo. Es decir familiar, trabajo, amistades, y otros grupos.

Estima / reconocimiento: hace énfasis en la capacidad del individuo de sentirse respetado por terceras personas, tener éxito en sus actividades, autoconfianza y aquella que le pregonan los demás.

Autorrealización: es la etapa en que el individuo cubre todas sus necesidades a nivel personal, laboral y social; permitiéndole enfocarse en actividades que le resultan placenteras, como por ejemplo viajar, o poder financiarse un pasatiempo que requiera dinero, tiempo y dedicación.

2.3.4. Segmentación psicográfica

Se toma en cuenta la personalidad y estilos de vida. Toma e cuenta actitudes, creencias, sensaciones y emociones. (Patricia Carvajal).

Para poder realizar este tipo de segmentación, el hotel debe realizar un estudio de mercado, utilizando encuestas únicamente a practicantes de estas artes de manera que se pueda establecer correctamente las preferencias y necesidades del segmento y llevarla a la aplicación en las operaciones y administración del hotel, a través de los servicios que oferta.

2.3.5. SPA

De acuerdo a la a la Real Academia de la Lengua Española (2016), es un establecimiento que ofrece terapias o sistemas de relajación, con tratamientos principalmente a base de agua corriente no medicinal.

Un SPA difiere de las termas, en que puede ser un centro que brinda servicios de terapias con agua y otros, enfocados en la relajación pero puede estar ubicado en la ciudad, y no utilizan aguas minerales que poseen propiedades curativas o paliativas. El SPA para una PYME hotelera no es obligatorio pero si puede ser un factor diferencial importante.

2.3.6. Holístico

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española (2016), es la doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.

Puesto que el término se refiere a estilos de vida, en la aplicación turística y hotelera debe servir para poder tematizar un hotel de acuerdo a preferencia del segmento escogido, que realiza una actividad frecuentemente que conlleva tanto una parte física como psicológica de principios aplicables al estilo de vida normal de las personas que componen dicho segmento.

2.3.7. Actividades físico-holísticas

De acuerdo a la definición anterior, es posible decir que una actividad físico-holística, son aquellas que conllevan cierto esfuerzo físico y que además contempla un enfoque de la realidad; en éste caso, a manera de superación personal a la vez que se opta por un estilo saludable de vida.

Es posible adaptar estas actividades como un factor competitivo en el sector hotelero, ofreciendo espacios de práctica y hábitos sanos, comenzando por ofrecer un servicio de alimentación saludable y coherente a estilos de vida holísticos.

2.3.8. Actividades físicas

Engloba todas las actividades que requieren esfuerzo y desgaste físico. Para el hotel temático físico holístico, estarían las artes marciales, el yoga, gimnasio (si hubiera), bicicletas de alquiler (si se las ofrece), y cualquier deporte.

El gimnasio no es imprescindible en un hotel pequeño, y menos para un hotel enfocado en el sector físico holístico. Al menos, en lo que se refiere a máquinas de trabajo físico. Pero la sala de entrenamiento puede estar provista de algunos materiales que pueden ser usados por los practicantes de actividades como yoga y artes marciales (mancuernas, sogas, elásticos de resistencia, varas de madera,

etc.). Se puede ofrecer también espacios, como canchas de fútbol, básquet y otras, según el espacio disponible de la propiedad.

2.3.9. Actividades deportivas y recreativas

Pueden ser caminatas por senderos o circuitos ofertados por el hotel, tour en bicicletas, piragüismo (si la ubicación lo permite), artes marciales, juegos de mesa, música en vivo, noches de baile, etc.

En la hotelería es especialmente importante las actividades recreativas, ya que permiten al huésped aprovechar tiempos libres con actividades, sean realizadas por el hotel, o bien en lugares recomendados por éste. Se pueden ofertar actividades deportivas, culturales e incluso gastronómicas.

2.3.10. Actividades de meditación y defensa personal

2.3.10.1. Yoga

Arte física de meditación proveniente de la india, que promueve un estilo de vida saludable a través de la relajación del cuerpo y la mente.

Para atraer a quienes practican éste arte, es importante que el hotel ofrezca un espacio adecuado, una alimentación sana, pero también demostrar en sus acciones, responsabilidad social y ambiental.

2.3.10.2. Karate

Arte marcial japonés de defensa personal. Existen muchos estilos. Todos manejan códigos éticos que inculcan a sus practicantes.

Es importante ofrecer una sala de entrenamiento adecuadamente provista de implementos que sirvan a todos los practicantes, sin importar su estilo. El hotel debe tener éste espacio donde no afecten ruidos externos a la práctica. Además es importante ofrecer servicio de información de lugares de interés como tiendas y clubes relacionados a éstas prácticas.

2.3.10.3. Judo

Arte marcial japonés de defensa personal; también maneja un código de comportamiento, igual que todas las artes marciales japonesas.

Los requerimientos de la sala de entrenamiento son muy similares a los de karate. El hotel puede, tanto para judo, como para las otras actividades físico holísticas, aprovechar para hacer partícipes a sus huéspedes y clientes de información de eventos a realizarse en el transcurso del año, para favorecer una segunda e incluso una tercera visita de los huéspedes.

2.3.10.4. Kung-fu

Arte marcial de defensa de origen chino, que se basa en los movimientos de los animales. Trabaja tanto el cuerpo como la mente.

Es un arte marcial muy interesante del cual un hotel puede sacar provecho, para realizar demostraciones y hacer videos promocionales.

2.3.10.5. Taichí

Arte marcial chino, un estilo de kung-fu, que es más pasivo y se basa en la relajación total del cuerpo y la mente, es un arte que ha ganado muchos adeptos entre la gente de la tercera edad.

El hotel puede realizar eventos locales con grupos de éste arte, aprovechando que existen suficientes practicantes y promocionar además veladas temáticas que incluyan gastronomía del país de procedencia de éste arte y de otros.

En el caso de todas las artes marciales y otras actividades holísticas pueden utilizarse como medio de promoción. Es por ello que se requiere tener buenas relaciones con asociaciones locales para que ayuden a fomentar el hotel y sus servicios.

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Fuentes de información

Para el desarrollo del presente trabajo, se consultaron fuentes primarias y secundarias, relevantes a la industria turística y hotelera. Con el fin de que la guía que se desea entregar, sea útil en la práctica.

De acuerdo a Universidad Complutense de Madrid, las fuentes de información, son aquellas que permiten conocer los materiales necesarios para cubrir demanda de información del usuario. Son materiales originales o elaborados que aportan noticias o testimonios que promueven el conocimiento (Universidad Complutense de Madrid, 2015).

3.1.1. Fuentes Primarias

Contienen información nueva u original que no se han sometido a la interpretación o la condensación. Se registra y comunica la información proveniente de la investigación. (Universidad Complutense de Madrid, 2015).

La principal fuente primaria será las entrevistas realizadas a expertos, legislación turística y documentos confidenciales referentes a PYMES hoteleras temáticas, tendencias y factores de éxito. Además de conceptos de expertos en el área turística y hotelera.

3.1.2. Fuentes Secundarias

Publicaciones posteriores al análisis de las fuentes primarias, sometidas a descripción, condensación o reorganización, para hacer de dicha información, más accesible. (Universidad Complutense de Madrid, 2015).

Para la elaboración de la guía, se tomaron en cuenta fuentes secundarias como libros de doctrinas relevantes al mundo de los proyectos y de carácter técnico de

datos importantes de la industria hotelera; incluyendo bibliografía acerca mercadeo y administración de empresas.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 1 Fuentes de información utilizadas (fuente: elaboración propia)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Describir que se entiende por prácticas físico holísticas y su posible sub categorización como mecanismo para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística.	Entrevista con deportistas, maestros y nutricionistas, conceptos de expertos, normativas legales, información confidencial de PYME hoteleras	Énfasis en información relevante a nutrición, decoración, equipamiento de espacios y estilos de vida.
Crear un mecanismo para evaluar las condiciones actuales de la PYME, previo a incursionar en la atención del segmento físico holístico para determinar los requerimientos mínimos en caso de que se desee ampliar la oferta hotelera a varias de éstas prácticas realizadas por sus clientes.	Observación de hoteles temáticos grandes, medianos y pequeños, conceptos de expertos.	Parámetros de medición de calidad ISO, como sugerencia inicial de uso, para aquellos que desean implementar el proyecto por medio de ésta guía.
Desarrollar una propuesta de guía metodológica basada en la teoría de administración de proyectos para orientar y priorizar los procesos que se deberán seguir atender los	Entrevista a deportistas del segmento, entrevistas con expertos en administración de hoteles, conceptos de expertos en	Guía del <i>PMBOK</i> ®, OMT

requerimientos del segmento definido.	turismo y hotelería.	
Definir algunos elementos claves para atender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción de las PYMES en éste nuevo nicho de mercado.	Entrevista a hoteleros con experiencia en desarrollo de nuevos productos	Libros especializados en manejo de administración hotelera.

3.2. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación guían cualquier trabajo de consulta que conlleve teorías y modos de empleo. Es decir que ordenan y conectan todas las acciones y la información que se obtiene durante el proceso de búsqueda y análisis de la información.

“Los métodos de investigación son aquellos que conducen al logro de conocimientos. Los métodos de sistematización son los que ordenan los conocimientos que ya se poseen.” (DeConceptos.com, 2016).

Por lo tanto los métodos de investigación permiten que de manera ordenada y coherente, que se pueda conjugar, tanto la información que se obtiene, con el conocimiento base, del investigador. Esto permite que el análisis arroje posteriormente resultados fiables.

3.2.1. Método Analítico

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.” (Ortiz, Pilar, 2002, p.64)

De acuerdo al señor Gonzalo Aguirre, experto en proyectos de desarrollo turístico y hotelero, para aplicar éste método, es importante estudiar exhaustivamente el entorno de emplazamiento del futuro hotel; comenzando por la sociedad que lo rodea, los recursos naturales que se dispone, riesgos, amenazas, oportunidades y fortalezas del entorno para con el proyecto. Además de la conectividad, es decir caminos y vías de acceso, que permitan, tanto el fácil acceso de recursos necesarios para construcción y operación del hotel, como para los futuros clientes.

3.2.2. Método Cualitativo

“La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. (...) la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso de en qué se da el asunto o problema.” (Vela, Lamberto, 2016, Universidad Interamericana de Puerto Rico)

El señor Gonzalo Aguirre, de igual manera exhorta a estimar cada actividad del proceso de implementación del hotel, como aportan al proyecto en sí; y no realizarlas en forma mecánica, pero si organizadamente. Según el señor Aguirre, es necesario que esto se aplique en la planificación, antes de comenzar con la ejecución del proyecto.

3.2.3. Observación Directa

Consiste en observar atentamente un fenómeno, hecho o caso, registrando la información para su posterior análisis. La observación es sumamente útil en la investigación; ya que permite que el investigador recupere mayor cantidad de información. (Concepto propio).

Éste método es especialmente útil, observando el proceder de otras empresas similares a la que se busca establecer. Es por ello que en el caso de un hotel que

va a iniciar en el segmento holístico, es importante poder observar a su competencia y tratar de destacar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; de manera que permita comparar con el hotel existente o en proyecto, de manera que permita mejorar resultados y posibilidades de éxito.

En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 2 Métodos de investigación utilizados (fuente: elaboración propia)

Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico	Cualitativo	Observación directa
Describir que se entiende por prácticas físico holísticas y su posible sub categorización como mecanismo para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística.	Analizar las actividades físico holísticas más populares	Identificar oportunidades de negocio con la temática físico holística.	Observar y entrevistar a varios practicantes.
Crear un mecanismo para evaluar las condiciones actuales de la PYME, previo a incursionar en la atención del segmento físico holístico para determinar los requerimientos mínimos en caso de que se desee ampliar la oferta hotelera a varias de éstas prácticas realizadas por sus clientes.	Describir los requisitos que debe cumplir un hotel	Determinar los requisitos de un hotel enfocado en el segmento físico holístico.	Comparar y evaluar información primaria y secundaria
Desarrollar una propuesta de guía metodológica basada en la teoría de administración de proyectos para orientar y priorizar los procesos que se deberán seguir atender los requerimientos del	Analizar oferta actual y proponer nuevas actividades para hoteles ya existentes.	Definir el valor que aporta la integración de nuevas actividades a las ya existentes.	Observar las tendencias del sector hotelero y del mercado elegido.

segmento definido			
Definir algunos elementos claves para atender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción de las PYMES en éste nuevo nicho de mercado.	Análisis del valor generado por los servicios ofrecidos actuales.	Cualidades de los servicios que generan interés en el segmento.	

3.3. Herramientas.

Se entiende por herramienta a “Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.” (Guía del *PMBOK*®, 2013)

Para el desarrollo de un proyecto hotelero, es recomendable utilizar algún software especializado para proyectos, que permita organizar y controlar más fácilmente su avance, conociendo exactamente quién, cómo, cuándo, para qué y con qué.

En el cuadro N° 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 3 Herramientas utilizadas (fuente: elaboración propia)

Objetivos	Herramientas
Describir que se entiende por prácticas físico holísticas y su posible sub categorización como mecanismo para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística.	Juicio de expertos, tormenta de ideas, entrevistas, observaciones.
Crear un mecanismo para evaluar las condiciones actuales de la PYME, previo a incursionar en la atención del segmento físico holístico para determinar los requerimientos mínimos en caso de que se desee ampliar la	Juicio de expertos, entrevistas, control de cambios, técnicas analíticas, entrevistas.

oferta hotelera a varias de éstas prácticas realizadas por sus clientes.	
Desarrollar una propuesta de guía metodológica basada en la teoría de administración de proyectos para orientar y priorizar los procesos que se deberán seguir atender los requerimientos del segmento definido.	Juicio de expertos, técnica de facilitación, reuniones, entrevistas.
Definir algunos elementos claves para atender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción de las PYMES en éste nuevo nicho de mercado.	Juicio de expertos, entrevistas.

3.4. Supuestos y Restricciones

Los supuestos en el caso de un proyecto hotelero, se refiere a todos las premisas que se tienen como afirmaciones externas al proyecto y lo afectan positiva o negativamente. Los supuestos deben ser analizados a medida que avanza el proyecto y deben ser solucionados en caso de ser ciertos, o desechados en caso de resultar irrelevantes.

Los supuestos pueden ser premisas de lo que se espera que exista o suceda por acción de entes privados o públicos, que delimite o guíe el proceder de las acciones del proyecto.

Las restricciones del proyecto hotelero, son especialmente aquellas que lo delimitan por motivos internos, ligados estrechamente a éste. Por ejemplo el presupuesto disponible, el tiempo requerido o esperado y la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas. Estos factores deben estar correctamente determinados y se espera que sean estipulados responsablemente por el patrocinador y el equipo.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

Cuadro 4 Supuestos y restricciones (fuente: elaboración propia)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Describir que se entiende por prácticas físico holísticas y su posible sub categorización como mecanismo para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística.</p>	<p>Se puede disponer fuentes primarias de información accesibles que no representan costes importantes</p>	<p>Las prácticas a analizar son aquellas de origen asiático, con más practicantes en occidente. Son, karate, kung-fu, judo, taichí y yoga.</p>
<p>Crear un mecanismo para evaluar las condiciones actuales de la PYME, previo a incursionar en la atención del segmento físico holístico para determinar los requerimientos mínimos en caso de que se desee ampliar la oferta hotelera a varias de éstas prácticas realizadas por sus clientes.</p>	<p>Se debe establecer parámetros de medición de los diferentes requerimientos, de acuerdo a información secundaria, netamente hotelera.</p>	<p>El mecanismo a utilizarse, será a modo de cuestionario general que permita al hotel saber dónde se encuentra actualmente.</p>
<p>Desarrollar una propuesta de guía metodológica basada en la teoría de administración de proyectos para orientar y priorizar los procesos que se deberán seguir atender los requerimientos del segmento definido</p>	<p>La Guía del <i>PMBOK</i>®, sirve de base para cualquier tipo de proyecto.</p>	<p>Se aplicaran únicamente los procesos inicio y el de planificación.</p>
<p>Definir algunos elementos claves para atender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción de las PYMES en éste nuevo nicho de mercado.</p>	<p>Hay recomendaciones administrativas para la hotelería en referencia a temáticas y tendencias.</p>	<p>Las recomendaciones de puntos clave, está dirigida principalmente al segmento de PYMES.</p>

3.5. Entregables

Los entregables de un proyecto hotelero deben ser tanto documentos informativos del proyecto, como informes de tareas culminadas y manuales de operación, como a nivel de infraestructura; especialmente para el caso que se desea promover con éste trabajo, que es para establecer las bases para la creación de un hotel con la temática completamente enfocada en el sector físico holístico; donde se requiere invertir en infraestructura y equipamientos especiales para tales prácticas.

Cuadro 5 Entregables (fuente: elaboración propia)

Objetivos	Entregables
Describir que se entiende por prácticas físico holísticas y su posible sub categorización como mecanismo para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística.	Requerimientos clave que satisfagan al segmento físico holístico de acuerdo a algunas de sus prácticas referenciales; y su descripción de los elementos que se deben tomar en cuenta.
Crear un mecanismo para evaluar las condiciones actuales de la PYME, previo a incursionar en la atención del segmento físico holístico para determinar los requerimientos mínimos en caso de que se desee ampliar la oferta hotelera a varias de éstas prácticas realizadas por sus clientes.	Formatos base que permitan comparar los servicios que ofrece actualmente, con relación al enfoque de la temática físico holística.
Desarrollar una propuesta de guía metodológica basada en la teoría de administración de proyectos para orientar y priorizar los procesos que se deberán seguir atender los requerimientos del segmento definido.	Priorización de etapas para cumplir con el proyecto. Y guía de los pasos básicos para establecer la etapa de inicio y planificación. Además de un ejemplo ficticio de la aplicación del proceso de inicio y de planificación.
Definir algunos elementos claves para atender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción de las PYMES en éste nuevo nicho de mercado.	Consejos de cómo adaptar puntos clave relevantes al segmento físico holístico, en el negocio de la PYME hotelera.

4. INCURSIÓN DE PYMES HOTELERAS EN EL SEGMENTO FÍSICO HOLÍSTICO

En éste apartado se hace una proposición para aquellos pequeños y medianos hoteles que ya cuentan con una infraestructura operativa en el servicio de alojamiento y que desean enfocar sus servicios en el segmento físico holístico.

El motivo de plantear este proyecto, únicamente a PYMES hoteleros que cuentan ya con infraestructura funcional, es porque normalmente es más económico remodelar o construir pequeños edificios complementarios, que hacerlo desde cero. No obstante si el inversor o grupo de inversores, disponen del tiempo y financiamiento necesario, no hay motivo por el cual no puedan enfocarse en el segmento físico holístico.

4.1. Descripción de las actividades físico holísticas y su subcategorización para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística.

Quienes se dedican a la práctica de actividades holísticas, lo hacen con el fin de obtener beneficios físicos y psicológicos, relacionados a la salud y al bienestar. Muchas personas, integran estas actividades a su vida personal y profesional; procurando mantener una rutina de prácticas razonable de dos o más veces por semana. Éstas, están abiertas tanto para niños como adultos y adultos mayores.

4.1.1. Dojo

En entrevistas realizadas a maestros de karate, yoga y judo; Juan Domingo Sánchez, Beñat Villalba y Damian Ferrer, maestros de estas tres artes, respectivamente; según sus opiniones en cuanto al lugar de entrenamiento correcto para estas actividades; concuerdan en que debe ser una sala con una decoración austera, que impida al practicante desconcentrarse. Además, deben ofrecer un espacio sin obstáculos, tales como columnas, tener espejos en las

paredes y un piso llano de madera o tapizado con espuma especial llamada tatami. Aunque recomendable, no es obligatorio, que sea un espacio insonorizado y con tatami; éste último, serviría, no solo a practicantes de artes marciales, sino también a quienes realizan yoga; sin embargo, quienes practican yoga, suelen llevar consigo unas colchonetas finas para el entrenamiento. Si el hotel no cuenta con tatami, debería tener disponibles estas colchonetas para poder alquilarlas al cliente.

Con base en los datos obtenidos, el hotel temático, deberá ofrecer un espacio amplio adaptable a cualquier práctica físico holística; cómoda sin obstáculos con los implementos necesarios para brindar comodidad en las prácticas. Por ejemplo, se recomienda tener disponibles implementos de entrenamiento, como gomas de resistencia, sogas, mancuernas, y elementos parecidos; sin por ello transformar en un gimnasio de máquinas de musculación.

El dojo debe ser un espacio iluminado con luz natural durante el día, y con luz blanca para la iluminación en la noche, además espejos grandes en las paredes sin ventas. Se pueden aumentar servicios, de acuerdo al presupuesto y al espacio disponible, como por ejemplo un SPA con hidromasaje y baño turco.

Por otro lado es recomendable que la sala de entrenamiento tenga una capacidad mínima para 20 practicantes, con un área de 84 metros cuadrados; dando a cada practicante 2,1 metros cuadrados de espacio. El motivo de tener un área para un mínimo de 20 personas, es porque el hotel puede aprovechar para impartir cursos entre la población local además de prestar el espacio a huéspedes. Para impartir cursos, el hotel puede llegar a un acuerdo con alguna de las asociaciones más representativas en éstas prácticas, de la localidad.

En caso de haber grupos de diferentes prácticas que deseen utilizar el lugar simultáneamente, deberán llegar a un acuerdo mutuo de horas de uso, o incluso acordar una práctica conjunta que enriquezca a ambos grupos; no obstante, de existir una hora de preferencia de los grupos para practicar individualmente, deberán preguntar al hotel, horas de funcionamiento de la sala, y reservar un horario.

La práctica de 2 grupos al mismo tiempo, puede ser complicado debido al espacio. No obstante, si el hotel tiene una sala muy amplia o cuenta con otras salas de práctica de tamaño aceptable, entonces puede ser posible la práctica simultánea de dos o más grupos, dividiendo la sala con módulos plegable.

Es importante tener en cuenta que algunas actividades pueden discordar, por ejemplo, un arte marcial con el yoga que requiere meditación y silencio. No obstante el yoga puede compartir espacios con el taichí que también requiere tranquilidad. Todas las prácticas deben tener definido su horario para que no haya molestias entre unos practicantes y otros

Cuadro 6 Especificaciones del Dojo de entrenamiento

LUGAR	Decoración y disposición	IMPLEMENTOS
Sala de entrenamiento DOJO	<ul style="list-style-type: none"> - Paredes revestidas de madera - Espejos de cuerpo entero en paredes sin ventana - No columnas en el medio de la sala - Luz blanca - Piso flotante y/o piso de tatami removible - Vestidor de mujeres y hombres - Baño interno o cercano a la sala - Entrada con puerta corrediza y marco de madera - Colchonetas de alquiler para yoga. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligas de resistencia - Sacos de golpear removibles. - Mancuernas - Sogas - Almohadillas de contacto - Varas de madera multiusos - Reloj de pared - Cronómetro - Equipo de sonido para música ambiental - Botellón de agua - Armario para almacenar implementos de entrenamiento.

4.1.2. Alimentación y nutrición

De acuerdo a la nutricionista María Emilia Reyes, quien a su vez, ha sido por algunos años deportista de élite en karate de la selección ecuatoriana; recomienda

que diariamente una persona que practica alguna de estas actividades al día debe consumir un máximo de 2200 kilocalorías.

Ella afirmó que una persona debe tener 5 momentos de comida al día, que son: desayuno, entredía, almuerzo, media tarde y cena. A continuación se muestra un cuadro con la repartición de las calorías, de acuerdo al consejo de la nutricionista.

Cuadro 7 Distribución de kilocalorías diarias de acuerdo a nutricionista (fuente: María Emilia Reyes)

Momento de la comida	Explicación	Kilocalorías
Desayuno	Debe componerse de fruta, cereal (pan, avena u hojuelas naturales de cereal), lácteos, proteína (jamón, huevos, etc).	Según su explicación, el desayuno no debe sobrepasar las 550 kilocalorías.
Entredía	Se aconseja el consumo de una fruta acompañada de una barra de cereal	No debe sobrepasar las 165 kilocalorías.
Almuerzo	Recomienda una sopa ligera, un segundo plato combinado que contenga ensalada fresca, carbohidrato (papa, arroz, etc), proteína (carne, pollo, pescado). Además un postre que puede ser fruta, gelatina o yogurt	No debe sobrepasar las 880 kilocalorías.
Media tarde	Parecido al entredía, se recomienda cambiar de fruta y la barra, por yogurt o un zumo.	No debe sobrepasar las 165 kilocalorías.
Cena	Puede ser similar al almuerzo, pero en porciones inferiores. Evitar carnes rojas o pasta o comida grasosa.	No debe sobrepasar las 440 kilocalorías.

Según María Emilia, es recomendable que cada persona tome por lo menos 2 litros de agua al día. Para lo cual se recomienda que, en caso de que el agua no sea potable, poner a disposición del huésped varios puntos donde pueda tomar agua libremente de botellones, ubicados estratégicamente en el establecimiento

hotelero. Además es evidente que el segmento al que se pretende enfocar con ésta guía, debe ofrecer un menú balanceado, con productos de calidad que proporcionen la carga calórica requerida por los clientes. También es importante ofrecer opciones de menús vegetarianos para aquellos que prefieren no consumir carne.

Debido a que el segmento es especial, se recomienda, que aunque el desayuno, pueda ser estilo buffet; el almuerzo y la cena sean a manera de plato servido; lo que ayudará también a disminuir el desperdicio de alimentos. No obstante éste punto de cómo servir y ofrecer el servicio de restauración, depende exclusivamente del hotel.

El restaurante puede también trabajar como cafetería en los horarios que no se ocupan en la comida, abierto a huéspedes y clientes locales. se puede ofrecer bebidas calientes y frías, acompañadas con antojos de dulce y de sal; existiendo la posibilidad de ofertar productos locales a extranjeros o visitantes de otras regiones del país; de tal manera que sea un punto de encuentro para gente diversa.

Para poder atender, tanto a huéspedes, como clientes locales, es recomendable que el restaurante tenga capacidad de al menos el doble de las plazas necesarias para sus huéspedes. Por ejemplo si el hotel tiene habitaciones para un total de 15 personas, entonces debe tener 30 puestos en el restaurante.

A continuación se presenta un menú de los 5 momentos recomendados por la nutricionista, como ejemplo para el segmento físico holístico.

Cuadro 8 Ejemplo de menú para restaurante del hotel (fuente: María Emilia Reyes)

Comida	Regular	Vegetariano
Desayuno	Café, leche o yogurt, queso joven bajo en sal, pan centeno o de agua o sin gluten, mermelada, miel, avena o granola, jugo natural de frutas o fruta fresca picada, huevos pasados o duros,	Similar al regular, pero se puede ofrecer productos vegetales en lugar de lácteos; como por ejemplo, queso de soja, leche de soja o almendras, etc. Y un yogurt con frutos secos

		en lugar de huevos.
Entredía El hotel puede proveer con un costo adicional ésta comida	Barra de cereal y fruta o una ensalada ligera o yogurt con frutos secos	Igual al regular
Almuerzo	Sopa de lenteja o crema de vegetales. Pollo o carne de res, arroz, pasta o patatas al horno o hervidas, ensalada fresca, jugo natural de fruta y agua o cerveza. Gelatina vegetal o tarta de frutas.	Sopa de verduras o crema de vegetales. Carne o embutidos vegetales, arroz o patatas o vegetales apanados, ensalada fresca o guisado de verduras, jugo natural de fruta y agua. Gelatina vegetal, tarta de fruta o yogurt.
Media tarde El hotel puede proveer con un costo adicional ésta comida	Similar al medio día	Similar al medio día
Cena	Pescado o mariscos, arroz o patatas, ensalada fresca, agua jugo natural de fruta o vino. Helado con tarta	Salteado de verduras o pasta con verduras, ensalada de soja bambú y tofu, agua jugo natural de fruta o vino. Helado con tarta

4.1.3. Habitaciones

Las habitaciones deben ser tranquilas evitando que algún ruido externo moleste al huésped. Además la iluminación debe ser tenue. Se recomienda que no existan desniveles en el piso ni en el baño por seguridad del huésped. El piso de la habitación puede ser piso flotante, con el fin de que sea más fácil limpiarlo.

Para la decoración se recomienda tapices y colores claros pero opacos, podrían ser colores pasteles que sean acogedores y armoniosos a su vez. Debe también haber un armario que contenga la caja fuerte, una mesa de noche con lámpara de lectura un pequeño escritorio y varios tomacorrientes bien distribuidos en la habitación.

En cada habitación habrá una cartilla informativa de los servicios del hotel, así como números de emergencia y un extintor de incendios en el baño.

En cuanto a las habitaciones a continuación se establecen qué tipo de ellas se recomienda que haya y su disposición:

Cuadro 9 Tipo de habitaciones sugeridas (fuente: elaboración propia)

Tipo de habitación	Disposición	Nº de personas
Simple	1 cama de plaza y media	1
Doble	1 cama matrimonial o dos de plaza y media	2
Triple	1 cama matrimonial y una de plaza y media, o 3 de plaza y media	3

4.1.4. Canales de distribución

El hotel debe ser capaz de llegar al cliente potencial, a través de los medios convenientes, con el fin de captar su atención y convertirlo en cliente seguro. Para ello es aconsejable que el hotel enfocado en el segmento físico holístico, maneje diferentes canales de distribución relevantes en el segmento físico holístico.

A continuación se establece cuáles son los canales más recomendables para la distribución y promoción del hotel y sus servicios.

Cuadro 10 Canales de distribución (fuente: elaboración propia)

CANAL	EXPLICACIÓN
Página web del hotel	<p>La página web propia del establecimiento, a través del buscador de internet debe aparecer con el uso de la herramienta <i>adwords</i> de google, que permite a una página web posicionarse sobre otras similares, por el uso de términos. Se puede iniciar con la segmentación por temas, para llegar a un mayor público.</p> <p>La página web tendrá también enlaces con páginas de turismo locales, que ayuden redirigiendo al cliente potencial, a la página principal del hotel. Lo mismo</p>

	se debe hacer con páginas web de asociaciones de prácticas físico holísticas locales.
OTA's	A través de agencias en línea como Booking, el huésped podrá también realizar su reserva. El número de plazas que se ponga a disposición de estos portales, dependerá de las temporadas. En temporada baja se recomienda dar más plazas a éstos medios.
Agencias de viaje	Se celebrarán convenios con agencias de viaje locales para que en sus paquetes incluyan el hotel como sitio de hospedaje.
Asociaciones locales de yoga y artes marciales	Éste canal servirá más como promoción y divulgación de los servicios del hotel entre los clientes del mercado potencial.
Redes sociales	Principalmente facebook, LinkedIn, twitter e Instagram. Los dos primeros sirven para brindar información, masificando a los clientes potenciales, y brindando la posibilidad de redirigirlos a la página web del hotel. Twitter permite que el hotel se dé a conocer a través de mensajes y publicidad por videos y fotos que pueden ser compartidos por miles de seguidores. E instagram ayuda a promover la imagen del hotel y sus servicios mediante el uso de <i>hashtag</i> con palabras clave que pueden generar interés en un público amplio.
Páginas web de mercados locales que ofrecen productos orgánicos	Especialmente con aquellos que proveen al hotel, se puede brindar unilateralmente información del hotel, y de éstos mercados que pueden ser de interés para el turista que visita la localidad.
Compañías de transporte	Se puede utilizar carteles y panfletos impresos en taxis y autobuses.

Desde luego, no es posible entrar a todos estos canales de una sola vez. Hace falta ir por etapas. Se recomienda que de acuerdo a la capacidad de inversión del hotel y su disponibilidad financiera para publicidad, existan 6 momentos, que permitan afianzar la publicidad en cada uno de ellos.

Cuadro 11 Momentos de implementación de canales de distribución (fuente: elaboración propia)

Momento	Canales
Primero	Página web del hotel y redes sociales. La primera, aunque con un costo, es muy importante. Y la segunda porque gratuitamente permite llegar a un vasto público.
Segundo	Agencias de viaje y asociaciones de actividades físico holísticas locales. Es necesario que cuando la operación esté funcionando correctamente, las agencias verifiquen los servicios que ofrece el hotel, previo a llegar a un arreglo para incluirlo en sus paquetes. En cuanto a las asociaciones deben poder conocer y disfrutar de los espacios para poder recomendar a posibles futuros clientes.
Tercero	Páginas web de mercados orgánicos locales. Cuando ya se haya establecido contratos de proveedores.
Cuarto	OTA'S. cuando se tiene nociones reales de las temporadas del hotel. Tienen un costo de suscripción normalmente anual cuyo precio depende de beneficios para el hotel y orden de aparición de resultados de búsqueda en cada uno de éstos motores.
Quinto	<i>Adwords</i> . Tiene un costo que depende de la manera y frecuencia con que el hotel desea parecer en las búsquedas de google. Es importante elegir correctamente las palabras clave.
Sexto	Compañías de transporte. Cuando la importancia de la empresa hotelera sea lo bastante relevante como lugar de interés y destino descanso del huésped.

4.1.5. Otros servicios del hotel

Todo el hotel está dotado de conexión a internet para los clientes. La recepción además de tener un ambiente acogedor, debe contar con un mostrador donde se

ubique un ordenador, con impresora, teléfono, caja, equipo para cobro con tarjeta de crédito y el mueble donde se guardan las llaves.

En caso de contar con áreas húmedas, se debe disponer de toallas y otros implementos al servicio del huésped. Éstas áreas deben mantenerse siempre impecables y desinfectadas.

El hotel también debe poder ayudar al huésped o cliente de restaurante, con información de asociaciones de prácticas físico holísticas, información relevante al segmento e información turística local, regional o del país.

A continuación se puede observar los servicios complementarios mínimos que debe ofrecer el hotel, con sus horarios de apertura y funcionamiento.

Cuadro 12 Servicios mínimos requeridos para una PYME hotelera del segmento físico holístico (elaboración propia)

SERVICIO	HORARIO	CAPACIDAD	INFORMACIÓN
Check-in	13:00 – 0:00	No aplica	Si el huésped necesita ingresar antes, deberá notificar al hotel al momento de la reserva. (Puede tener un costo adicional)
Check-out	00:00 – 12:30	No aplica	Huésped puede requerir su salida para más tarde, notificando con anterioridad al hotel. (Puede tener un costo adicional)
Restaurante Cafetería			
- Desayuno	7:00 – 9:30	30	El huésped puede pedirlo más temprano si fuese necesario
- Almuerzo	13:00 – 15:00	30	Para huéspedes y clientes externos
- Cena	19:30 – 21:30	30	Para huéspedes y clientes externos

Dojo	5:00 – 23:00	20 – 30	La capacidad depende del hotel y sus posibilidades, pero mínimo debe ser para 20 personas
Zonas húmedas	9:00 – 18:00	10 mínimo	Incluye piscina, baño turco, sauna, y SPA. No es indispensable, pero puede crear valor añadido para el cliente.

Fuera de los servicios de alojamiento, sala de práctica (dojo) y restaurante cafetería, las otras áreas comunes son recomendaciones que cada hotel puede implementar o no, de acuerdo a su espacio y capacidad de inversión.

Los jardines y áreas verdes son importantes para la imagen del hotel, mientras más amplias mejor. No obstante, aunque se aconseja tener algún cuerpo acuífero natural o artificial que armonice con la esencia del hotel, no es indispensable, siempre que se maneje un jardín ordenado y con una temática relevante al segmento. Hay por ejemplo, jardines verdes, es decir con árboles, flores y esculturas, y hay también jardines secos, con poca flora, arenisca y grandes piedras. De preferencia se debe organizar un jardín que transmita la esencia del hotel. Se recomienda jardines estilo japonés por su elegancia, simplicidad y pueden realizarse en espacios reducidos.

La lavandería para una PYME hotelera, debe ser preferentemente subcontratada con alguna empresa local especialista en lavado de lencería de hoteles y restaurantes. Se puede llegar a establecer un contrato con precios preferenciales por cantidad y por frecuencia. El servicio puede ser extendido a huéspedes con un costo adicional.

4.2. Creación de un mecanismo de evaluación para la PYME que desea incursionar en la atención del segmento físico holístico, determinando los requerimientos mínimos requeridos por varias de ésta clase de prácticas.

Para poder entender la situación actual de las PYMES hoteleras, se debe saber que existen varias tipologías de éstas. No solo por su tamaño; sino también por su ubicación, sus precios, segmentos de mercado a los que atienden, servicios que ofertan y desde luego su temática.

El tamaño hace referencia al número de habitaciones que disponen. A saber, que algunos pequeños y medianos hoteles, ofrecen incluso diversas clases de habitaciones. Es recomendable que las clasifiquen de acuerdo a capacidad de personas, espacio e incluso servicios. Especialmente los establecimientos de hospedaje de bajo coste, ofrecen habitaciones más económicas, sea porque son compartidas con 2 o más personas o porque no tienen baño propio; teniendo que compartir un baño común con otras habitaciones.

En ubicación se tiene tres categorías grandes que son los hoteles de ciudad, los de playa y los hoteles rurales. Éstos, se diferencian, no solo por su ubicación, sino también por las distintas comodidades y servicios complementarios que ofrecen.

Hay PYMES hoteleras *low cost* que generalmente se enfocan en un público joven con recursos limitados, que solo requieren alojamiento por estancias cortas. Estos establecimientos generalmente tienen habitaciones compartidas por 4 o más personas, y baños compartidos para dos o más habitaciones; y actualmente también ha habido un crecimiento considerable en los hoteles boutique.

Otras PYMES hoteleras se enfocan en segmentos diversos, incluso en segmentos de lujo, convirtiéndose en lugares exclusivos y reconocidos a nivel mundial. Otro segmento, y quizá el más clásico de estos hoteles, es el segmento familiar, por lo que ofrece habitaciones espaciaosas para toda la familia.

En cuanto a los servicios complementarios que ofrecen, hay que referirse a los tipos de plan que ofrecen:

Cuadro 13 Tipos de ofertas en planes de hoteles (fuente: Diario del Hotelero)

Tipo de plan	Explicación
Europeo	No incluye ninguna comida, únicamente la habitación.
Continental	Incluye el desayuno
Americano	Incluye desayuno, almuerzo y cena
Modificado	Como el americano, pero incluye el almuerzo o la cena
Todo incluido	Todas las comidas más <i>snacks</i> y bebidas

La mayoría de pequeños y medianos hoteles, acostumbran a promocionar el plan europeo o el continental. Aunque algunos ofrecen también el plan modificado y el americano.

El plan todo incluido suele ser ofertado más por los grandes resorts que hospedan a grandes cantidades de personas y que generalmente ofrecen servicios de diversión y entretenimiento dentro del mismo complejo. Un ejemplo de todo incluido, sería la cadena DECAMERON que posee propiedades por varios países de América; éste hotel se ubica exclusivamente en ciudades costeras.

Para una PYME hotelera que desea enfocarse en el segmento físico holístico debe medir principalmente sus posibilidades de espacio, los servicios que ofrece actualmente y fuentes de financiamiento a las que puede acceder.

4.2.1. Disponibilidad de espacio

Para una PYME hotelera, se recomienda que las habitaciones tengan un área mínima de 7 metros cuadrados para habitaciones individuales y de 14 metros cuadrados para dobles y triples. Esto, de acuerdo a la Confederación Española de Agencias de Viaje (CEAV). Se debe añadir al menos 3,5 metros cuadrados para el baño en cada habitación. Además se requiere de 4 aseos generales de al menos 3 metros cuadrados; dos para el área de restaurante, para hombres y para mujeres, uno para empleados y uno cerca del dojo.

El restaurante debe tener al menos una dimensión de 2 metros cuadrados por huésped. Por ejemplo, si la capacidad de alojamiento es de 15 personas, el

restaurante deberá tener una extensión de 30 metros cuadrados; sin embargo, como se recomendó anteriormente, es preferible hacerlo al doble de su nivel de ocupación, para poder atender al mismo tiempo a clientes locales.

La cocina debe tener una extensión mínima recomendada de aproximadamente 1 metro cuadrado por silla, de acuerdo al Instituto de Academias de Andalucía (INSACAN). La cocina debe ser capaz de contener los equipos necesarios entre los que se tiene una cocina industrial de 4 hornillas, una plancha pequeña, horno, un fregadero, refrigerador, congelador y una bodega para implementos de limpieza y otra para alimentos que no requieren refrigeración.

El dojo como se comentó anteriormente, debería ser mínimo para 20 practicantes, con aproximadamente 2,1 metros cuadrados por practicante, que puede ser tomada como una medida general para las clases de práctica que se desea abarcar. Además debe contar con unos 6 metros cuadrados de recibidor, donde el practicante pueda sacarse sus zapatos y acomodarlos en algún mueble destinado para tal fin; también debe estar provisto de un botellón de agua a disposición de los ocupantes de la sala.

Cuadro 14 Matriz de requerimientos indispensables del hotel enfocado en el segmento físico holístico (fuente: elaboración propia)

Lugar	Requisitos	Observaciones	Recomendaciones
Habitaciones	Requisitos	Observaciones	Recomendaciones
Disponibilidad de diferentes tipos de habitaciones	Cuáles (simples, dobles, triples, etc)	Debe ofrecer por lo menos habitaciones simples y dobles. Recomendable que hayan más de las dobles	Simple = 30% Doble = 60% Triple = 10%
Caja fuerte	Disponibilidad en cada habitación	Se debe prever copias de llave en caso de pérdida por parte del huésped	Tener copia de caja fuerte para emergencias.
Iluminación agradable y suficiente	Que no sea molesto para vista por su excesivo brillo	Debe ser tenue pero suficiente para necesidades del huésped	Luz amarilla tenue.

Lugar	Requisitos	Observaciones	Recomendaciones
Distribución correcta del espacio	Que los muebles no interrumpen el fácil acceso y la movilidad dentro de la habitación	Deben tener formas armoniosas con el entorno	Preferentemente muebles de madera.
Baño completo por habitación	Debe tener piso antideslizante e iluminación adecuada	Deben ofrecer amenidades de aseo personal y toallas	Utilizar duchas a ras del piso
Interruptores y tomas de corriente	Debe estar bien distribuido en el baño y la habitación y en cantidad suficiente.	Dar comodidad al huésped según disposición de la habitación y sus muebles	Que el huésped pueda encender o apagar desde su cama
Restaurante	Requisitos	Observaciones	Recomendaciones
Tiene capacidad para atender a huéspedes y público local	Por lo menos capaz de atender a tantos clientes locales como huéspedes al mismo tiempo. Ej. Capacidad para 15 huéspedes, el restaurante debe poder atender a 30 personas al mismo tiempo	Que sean mesas fáciles de limpiar y uniformes	Es recomendable que las mesas sean máximo de 4 personas, para que faciliten su distribución.
Dispone de baño	Debe tener baño para los comensales	Puede ser unisex pero debe observarse constantemente la limpieza	Secador de manos y jabón líquido.
Ofrece menús saludables	Deben ser preparados con productos orgánicos e informar de su composición.	La información permite evitar complicaciones por posibles alergias	Disponer de carta informativa de los componentes del menú de sus alergénicos
Alguien con conocimientos de nutrición define el menú	Debe hacerlo un chef o un nutricionista	El chef es preferible porque a su vez ayuda a establecer costes de producción	Conocer los productos locales que se utilizarán para la elaboración de los menús.
Ofrece menús vegetarianos	Deben prepararse con productos orgánicos e informar de su composición.	No se trata únicamente de ofrecer ensaladas, sino	Disponer de por lo menos 3 variaciones de menús.

Lugar	Requisitos	Observaciones	Recomendaciones
		de ofrecer platos completos y nutritivos	
Puede variar el menú 4 veces por semana	No debe mantener el menú toda una semana	Es recomendable contar con una planificación de por lo menos 6 meses, que permitan planificar a su vez, costes de producción	Conocer estacionalidad de productos especiales.
Se utiliza vajilla y cristalería	No debe ofrecerse ningún envase o implemento plástico con el fin de reducir la contaminación	Vajilla, cristalería y cubertería debe ser uniforme	Tener un 10% en vajilla, cristalería y cubertería en caso de daño o pérdida.
Clasificación de desechos	Es necesario separar desechos y concientizar a clientes	Se debe poder identificar fácilmente cada contenedor por color de tapa y de bolsas que utiliza	Utilizar bolsas de basura de diferentes colores al igual que los contenedores
Dojo	Requisitos	Observaciones	Recomendaciones
Tiene un espacio disponible de 84 metros cuadrados o más	Debe ser llano sin obstáculos como columnas	Capacidad mínima de 20 practicantes por sesión	Ofrecer al menos un horario de cursos abiertos a la población local.
Si dispone de tal espacio, tiene piso flotante o de tatami	El piso flotante es necesario como parte de la decoración y por su facilidad de limpieza. El tatami es un implemento deseable pero no obligatorio	Si no hay tatami, para practicantes de yoga, hay oportunidad de alquilar colchonetas dedicadas a dicha práctica	Se recomienda que tenga buena ventilación natural.
Si no dispone de un espacio construido, tiene un espacio para destinarlo para su construcción	De no tenerlo, el proyecto no puede ser llevado a cabo. De disponer de dicho espacio debe tener mínimo 84 metros cuadrados	Las áreas exteriores a los edificios, deben tener jardines	Procurar que tenga una iluminación natural durante el día.

Lugar	Requisitos	Observaciones	Recomendaciones
Tiene convenio con escuelas de prácticas físico holísticas	Es necesario para poder tener a personas capacitadas y avaladas por asociaciones locales de éstas prácticas y ofrecer cursos a huéspedes y clientela local	Se debe elegir máximo dos actividades para impartir cursos en el dojo, brindando espacio a huéspedes particulares.	Dejar horarios libres a discreción del huésped.
Tiene una decoración sobria	Con acabados de madera y espejos de cuerpo entero en paredes con el fin de hacerlo más acogedor y hacerlo ver más amplio.	Paredes blancas o colores claros pero opacos	Evitar uso de fotos y exceso de complementos decorativos
Iluminación natural	Es un elemento obligatorio para un dojo durante el día. Y durante la noche debe tener iluminación con luz blanca.	Por ventanas y claraboyas	Utilizar focos ahorradores
Posee mueblería para guardar efectos personales del practicante	Debe tener un lugar para dejar bolsos y zapatos de quien ocupa la sala	Para evitar que haya desorden en el dojo	Recomendable cubículos no menores de 60 cm. Por 60 cm.
Posee vestidores	Debe haber uno para mujeres y uno para hombres	No es necesario que tenga casilleros	Puede tener capacidad mínima de 3 personas a la vez
Posee baño	Puede ser unisex pero debe controlarse minuciosamente su limpieza	Por lo menos dos inodoros	Recomendable que en el baño se encuentre el botellón de agua.
Equipos de entrenamiento disponible	De acuerdo a cada actividad para la que se destine el dojo, debe ofrecer algunos implementos que permitan complementar la	Algunos pueden alquilarse al huésped	Debe haber una pequeña bodega para guardar ordenadamente los implementos.

Lugar	Requisitos	Observaciones	Recomendaciones
	sesión de práctica		

Cuadro 15 Formato para comparar estado actual del hotel en relación a los requisitos (fuente: elaboración propia)

Lugar	SI	NO
Habitaciones	SI	NO
Disponibilidad de diferentes tipos de habitaciones		
Caja fuerte		
Iluminación agradable y suficiente		
Distribución correcta del espacio		
Baño completo por habitación		
Interruptores y tomas de corriente		
Restaurante	SI	NO
Tiene capacidad para atender a huéspedes y público local		
Dispone de baño		
Ofrece menús saludables		
Alguien con conocimientos de nutrición define el menú		
Ofrece menús vegetarianos		
Puede variar el menú 4 veces por semana		
Se utiliza vajilla y cristalería		
Clasificación de desechos		
Dojo	SI	NO
Tiene un espacio		

Lugar	SI	NO
disponible de 84 metros cuadrados o más		
Si dispone de tal espacio, tiene piso flotante o de tatami		
Si no dispone de un espacio construido, tiene un espacio para destinarlo para su construcción		
Tiene convenio con escuelas de prácticas físico holísticas		
Tiene una decoración sobria		
Iluminación natural		
Posee mueblería para guardar efectos personales del practicante		
Posee vestidores		
Posee baño		
Equipos de entrenamiento disponible		

4.2.2. Servicios

Un hotel en este segmento debe ofrecer tres servicios considerados básicos por los clientes potenciales, que son servicio de alojamiento, servicio de restaurante y poseer un dojo.

En alimentación lo mejor, es ofertar el plan continental y el plan modificado para poder ofrecer flexibilidad de acuerdo a las necesidades del cliente; de manera que la cena sea adicional a discreción del huésped. Es necesario que el menú semanal tenga 4 variaciones para evitar monotonía y en lo posible cambiarlo completamente al menos cada 4 meses; para lo cual se puede hacer planificación anual de menús.

El servicio de alojamiento debe ofrecer al menos tres categorías de habitación de acuerdo a su capacidad con el fin de ofrecer diferentes tarifas al huésped. Además es recomendable que no tengan desniveles y que el suelo del cuarto sea de piso flotante y el del baño de azulejo antideslizante.

Para poder evaluar si las PYMES hoteleras del segmento físico holístico cumplen con los requerimientos básicos que requieren para atender a dicho segmento, es necesario que las clasifique de acuerdo a las instalaciones que poseen y a sus servicios complementarios; ya que como se comentó anteriormente, es importante ofrecer un lugar para la práctica y una comida balanceada y sana; como principales puntos.

Entre los diferentes servicios que podrían ayudar para evaluar la calidad y el valor agregado de un establecimiento hotelero para éste segmento, se puede utilizar el siguiente formato, que puede aumentar en sus servicios dependiendo del hotel:

Cuadro 16 Obligatoriedad de requisitos (fuente: elaboración propia)

Requerimientos	Capacidad mínima	Obligatoria	Opcional	Canal	Observaciones
Legal					
Inscripción de la empresa en la oficina de hacienda	-	SI	-	-	Para cumplir con la legalidad de tributación de toda compañía.
Permisos de funcionamiento	-	SI	-	-	Constar en registros de comercios locales.
Permiso de bomberos	-	SI	-	-	Cumplir con requisitos de prevención de incendios.
Certificados sanitarios	-	SI	-	-	En manejo de alimentos, desperdicios y plagas.
Afiliación a cámara de turismo local	-	-	SI	-	Recomendable
Seguro	-	-	SI	-	Contra daños a terceros, daño de instalaciones y equipos
Infraestructura					
Habitaciones insonorizadas	15	SI	-	Web del hotel OTA Agencias de viaje	Insonorizadas para asegurar la tranquilidad del huésped.
Restaurant	30	SI	-	Web del hotel OTA Agencias de viaje Portales de opinión y redes sociales Asociaciones de actividades físico holísticas	Piso fácil de limpiar y antideslizante. Mesas de madera de 4 personas. Luz amarilla tenue. Pequeña barra de bebidas.

Requerimientos	Capacidad mínima	Obligatoria	Opcional	Canal	Observaciones
Cocina	-	SI	-	-	Piso fácil de limpiar y antideslizante. Luz blanca Paredes revestidas de azulejo blanco. Basureros para clasificar residuos. Bodega Cocina y otros equipos industriales.
Zonas húmedas	10 – 20 personas	-	SI	Web del hotel OTA Agencias de viaje Portales de opinión y redes sociales Asociaciones de actividades físico holísticas	Aunque de carácter opcional, puede generar un valor agregado tener piscina, baño turco, o hidromasaje; o todos ellos. Debe tener buena iluminación y vestidores.
Biblioteca	8 – 15 personas	-	SI		No es indispensable, pero puede ser un factor de diferenciación.
Baños privados	15	SI	-	-	Para cada habitación.
Baños comunes	3	SI	-	-	En restaurant, cercano a otras áreas comunes y uno para empleados.
Servicios básicos	-	SI	-	-	Agua, luz, teléfono, internet
Iluminación natural	-	SI	-	-	Puede lograrse a través de ventanales y claraboyas.
Accesibilidad para personas con movilidad reducida	-	SI	-	-	En muchos países es obligatorio.
Ascensor	-	-	SI	-	Puede generar valor para el huésped

Requerimientos	Capacidad mínima	Obligatoria	Opcional	Canal	Observaciones
Cercanía a lugares de interés	-	SI	-	-	Importante dar al huésped oportunidad de conocer alrededores y el color local. Ayudará también a atraer público local.
Parqueadero	8	-	SI	-	Puede ser también para bicicletas. De no poseer parqueadero propio, se puede llegar a un acuerdo con parqueos cercanos. Puede ser un valor agregado.
Áreas verdes	-	SI	-	-	Para permitir a huéspedes y clientes realizar actividades relajantes al aire libre y contrastar el jardín con las estructuras. Hamacas, bancas, iluminación y basureros.
Habitaciones					
Cama	1, 2 o 3	SI	-	Web del hotel OTA Agencias de viaje	De acuerdo a la capacidad de las habitaciones, con colchones hipoalergénicos, cubre colchones, y sábanas de lino o algodón.
Veladores	1 o 2 por habitación	-	SI		Para que el huésped pueda colocar sus objetos personales durante la noche
Lámparas de lectura	1 por cada cama	SI	-		-
Ropero	1 por habitación	SI	-		Debe incluir la caja fuerte

Requerimientos	Capacidad mínima	Obligatoria	Opcional	Canal	Observaciones
Baño	1 por habitación	SI	-		Completo, con toallas y amenidades.
Televisor	1 por habitación	-	SI		No es indispensable

El servicio de bomberos es muy importante y obligatorio en muchos países, aquellos de la Unión Europea, Estados Unidos, países de Sudamérica como Colombia, Argentina, Chile, entre otros. Y en aquellos que no lo sea, el tenerlo, puede generar mayor seguridad al huésped y demás clientes.

Es importante que en todas las áreas del hotel, exista una buena señalización con el fin de puntualizar la información, de ubicación, reglas y prohibiciones adentro del establecimiento; tanto para el huésped como para el trabajador. Por otro lado, es conveniente que la PYME hotelera, se inscriba en la asociación de Hoteles de su ciudad o región, con el fin de poder acceder a beneficios tales como su aparición gratuita en información turística relevante a la región e incluso a nivel de país. Uno de los mayores beneficios que se puede obtener por estas alianzas, es el de poder crear un bloque sólido para poder debatir en contra de políticas estatales o en contra de mega proyectos de cadenas hoteleras multinacionales; que puedan afectar la participación de éstos pequeños y medianos hoteles en el mercado.

También al pertenecer a estas asociaciones, suele ser más fácil obtener participación en ferias de turismo a nivel mundial, promocionándose como un todo, sin anteponer los intereses de sus participantes, sino poniendo énfasis en el bienestar común. A su vez permite acceder a servicios gratuitos o semi-gratuitos ofertados por los ministerios del país, que intervienen en la industria turística y hotelera; tales como capacitaciones y apariciones en medios de comunicación escritos, tanto virtuales como físicos.

Lo único que requiere un hotel, para formar parte de éstas asociaciones, es el de estar legalmente constituidas como empresas e inscritos en los registros del país y la ciudad en que operan. Recordando que no puede ser considerado como hotel, un alojamiento que no conste legalmente en los registros y permisos de ley. Tal es

el caso de aquellos departamentos o casas que se alquilan por temporadas y donde el dueño del lugar trata directamente con el interesado, obteniendo por ello un pago que no registra impuestos.

Por comentar un caso importante, es el de AIRBNB que por una comisión reducida, permite a dueños de casa y departamentos, ponerlos al alquiler por temporadas. No obstante, en muchos países, entre ellos, España, donde las asociaciones de hoteles se quejaron ante el estado, que ésta empresa les quitaba mercado y que no grababan impuestos, que los hoteles si pagan.

Es así que, ahora en muchos países, ésta actividad está regulada estrictamente. No obstante, todavía se generan conflictos sobre el tema, ya que hay gente que alquila sus propiedades de manera ilegal.

Esto genera problemas, no solo con la legalidad, sino también con los vecinos; ya que en muchos de estos casos de alquiler, que se dan de manera privada, los huéspedes que van, suelen molestar con ruido y escándalos a los vecinos. Esto ha generado a su vez, cierto recelo de parte de los residentes, frente a éste tipo de alquiler, sin diferenciarlo con AIRBNB u otros servicios parecidos.

En el caso de AIRBNB, además de ofrecer el servicio de cobro y envío de dinero a los propietarios, ha tomado medidas de seguridad que protegen, tanto al anfitrión, como al huésped. Para esto AIRBNB ofrece un seguro de daños y perjuicios sin ningún coste extra. AIRBNB cobra una comisión del 3% del total de la reserva. Obviamente quien oferta su vivienda de manera privada, deberá asumir el riesgo de cualquier daño, tanto de sus pertenencias, como de su persona.

Un cuestionario que puede ser utilizado por el empresario, para medir su capacidad para adaptar su hotel al segmento físico holístico, puede ser como el siguiente ejemplo.

4.2.2.1. Cuestionario para medir servicios actuales en relación a los que requiere el segmento físico holístico

- Por favor conteste con SI o NO según las cualidades actuales de su hotel

DOJO

- a) ¿Tiene usted una sala que pueda adecuarse según los requerimientos de un dojo (sala de entrenamiento)? si la respuesta es positiva, siga con la pregunta c
SI NO
- b) ¿Tiene un espacio que pueda servir para la construcción del dojo?
SI NO
- c) El futuro dojo, ¿tiene espacio suficiente para un mínimo de 20 practicantes simultáneamente? (ver requisitos de espacio en el cuadro 14)
SI NO
- d) ¿Conoce asociaciones locales que practiquen algún arte físico holístico? (ej. Yoga, karate, judo, reikki)
SI NO
- e) ¿Es posible establecer acuerdos de cooperación con éstas asociaciones?
SI NO
- f) ¿Conoce si existe una agenda de actividades físico holísticas que tengan lugar anualmente en su ciudad?
SI NO
- g) ¿Conoce proveedores especializados en equipos relacionados a las prácticas físico holísticas?
SI NO
- h) Para el funcionamiento del dojo prefiere:
Contratar a un profesor arrendar espacio a un profesor
- i) ¿Considera importante establecer vínculos de cooperación con grupos locales que practican éstas actividades?
SI NO
- j) ¿Consideraría dar la opción a sus empleados de tomar los cursos de éstas actividades físico holística, sin costo?
SI NO
- k) ¿Conoce los beneficios de practicar éstas actividades?
SI NO

- l)** ¿Considera pertinente, que el dojo funcione todo el año?
 SI NO

RESTAURANTE

- a)** ¿Ofrece actualmente algún servicio de alimentación? Si es negativa, pase al punto de canales de distribución.
 SI NO
- b)** ¿Cuáles comidas ofrece?
 Desayuno Almuerzo Cena Todos
- c)** Su menú, ¿ha sido elaborado con ayuda de un chef o un nutricionista?
 SI NO
- d)** ¿Ofrece opciones vegetarianas de menú completa y saludables? (no se refiere a ensaladas)
 SI NO
- e)** ¿Ofrece variaciones del menú, semanalmente?
 SI NO
- f)** Su servicio de restaurante, ¿está abierto también para clientes locales, además de los huéspedes?
 SI NO
- g)** ¿Compra sus productos a proveedores fiables y selectos?
 SI NO
- h)** ¿La mayoría de su materia prima proviene de productores locales?
 SI NO
- i)** ¿Necesita insumos especiales de origen extranjero?
 SI NO
- j)** ¿Utiliza controles estándar para medir cantidad y calidad de los productos comprados a proveedores?
 SI NO
- k)** Usted realiza las compras:
 Semanalmente Mensualmente Trimestralmente

- l) ¿Utiliza equipos industriales para la producción del restaurante?
SI NO
- m) ¿Tiene conciencia de lo que es la contaminación cruzada de alimentos y como evitarla?
SI NO
- n) ¿Conoce los componentes alergénicos de los alimentos que ofrece?
SI NO
- o) ¿Conoce exactamente sus costes de producción?
SI NO
- p) ¿Posee un manual de procedimiento para cocina y restaurante?
SI NO

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- a) ¿Tiene una página web del hotel?
SI NO
- b) A través de su página web, ¿es posible realizar reservas y pago por la misma?
SI NO
- c) La página web, ¿se encuentra vinculada a páginas de interés turístico local, nacional, y/o internacionales?
SI NO
- d) ¿Utiliza redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter?
SI NO
- e) ¿Tiene convenios con agencias de viaje?
SI NO
- f) ¿Está asociado a asociaciones locales hoteleras y turísticas?
SI NO
- g) ¿Tiene publicado su hotel, en motores de búsqueda y reserva en línea? Por ejemplo Booking, Despegar.com, etc.
SI NO

- h)** ¿Conoce qué es el *Revenue Management*? Si la respuesta es positiva siga con la pregunta que viene a continuación; de lo contrario pase a j.
SI NO
- i)** ¿Varía usted la concesión de habitaciones que se promocionan en los motores de búsqueda según sus intereses?
SI NO
- j)** ¿Ofrece diferentes tarifas de acuerdo a temporadas?
SI NO
- k)** ¿Conoce las temporadas del lugar donde se encuentra su hotel?
SI NO
- l)** ¿Conoce exactamente el perfil de sus clientes actuales?
SI NO
- m)** Elija a que segmento pertenecen sus actuales clientes. Se puede marcar más de uno
- a. Familiar
 - b. Negocios
 - c. Estudiantes
 - d. Personas mayores
 - e. Deportistas
 - f. OTROS _____ Defina:
- n)** Defina la temporalidad de cada uno de los segmentos que ha escogido en la pregunta anterior.
- o)** ¿Tiene a una persona que se encargue exclusivamente a atender los canales de distribución electrónicos?
SI NO
- p)** ¿Tiene una persona que se encargue de tratar con canales de distribución tales como asociaciones y agencias de viaje?
SI NO
- q)** ¿Considera oportuno encargar a alguien, que maneje dinámicamente los canales de distribución?
SI NO

r) ¿Conoce los diferentes canales de distribución, utilizados por la competencia?

SI NO

4.3. Propuesta de guía metodológica de acuerdo en la metodología del PMI para orientar y priorizar de procesos para atender el segmento físico holístico

Para que el pequeño y mediano empresario, pueda llevar a cabo éste proyecto a la realidad, es recomendable que siga algunos pasos básicos, que le ayudarán a obtener mejores resultados. Por este motivo se explicará en qué consiste los dos primeros procesos que se consideran como la base esencial para lograr un desarrollo del proyecto exitoso. Se toman en cuenta el proceso de inicio y el proceso de planificación.

Para tal efecto se lo explicará de manera técnica y posteriormente con un ejemplo de la aplicación de estos dos procesos para un hotel ficticio que desea tematizar sus servicios, enfocándose en el sector físico holístico.

4.3.1. Proceso de inicio

El proceso de inicio, es el responsable de que se desarrolle un proyecto. Para ello es necesario comenzar definiendo lo que se desea hacer con claridad. Por ese motivo se recomienda utilizar un documento llamado chárter, que es un documento formal que indica las generalidades del proyecto que se irán especializando a medida que avanza el proyecto. Este documento autoriza al director del proyecto a comenzar y lo autoriza para tomar decisiones en representación del patrocinador, incluyendo el manejo del presupuesto asignado.

Cuadro 17 Ejemplo de Chárter del proyecto (fuente: Universidad para la Cooperación Internacional)

Acta del Proyecto	
Fecha	Nombre de Proyecto
Se debe poner la fecha en que se inicia el proyecto es decir desde la elaboración del chárter.	Debe ser el nombre del proyecto que explique lo que se desea hacer
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
<p>Grupos de Procesos: debe poner cuales de los 5 procesos establecidos por la Guía del <i>PMBOK®</i>, se tomarán en cuenta en el desarrollo del proyecto.</p> <p>Áreas de conocimiento: se debe poner cuales de las 10 áreas de conocimiento participan en el proyecto.</p>	<p>Sector: el sector productivo en el que se desarrolla el proyecto. Por ejemplo, el turismo.</p> <p>Actividad: las actividades que interactúan con el proyecto. Por ejemplo, servicio al cliente, administración hotelera, etc.</p>
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
La fecha estimada de comienzo del proyecto.	La fecha que se piensa, terminará el proyecto.
Objetivos del proyecto	
<p>Objetivo general: especificar qué, cómo y para qué se realiza el proyecto</p> <p>Objetivos específicos: determinar qué y para qué se realizan acciones que permitan lograr el objetivo general.</p>	
Justificación o propósito del proyecto	
Debe decir por qué el proyecto es necesario o importante.	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto	
Debe dar una idea clara del resultado del proyecto que se logre con su éxito.	
Supuestos	
Suposiciones que deben ser resueltas y que pueden afectar o beneficiar al proyecto.	
Restricciones	
Los limitantes del proyecto que estiman hasta dónde puede llegar, para poder realizar proyecciones realista de lo que se puede hacer frente a lo que se desea hacer.	
Identificación de riesgos	
Los riesgos preliminares que se han encontrado antes del inicio del proyecto, y que pueden afectar negativamente el desarrollo del mismo; y que deberán ser atenuados o eliminados a medida que se avance con el proyecto.	
Presupuesto	

Honorarios profesionales		En éste apartado se establece un presupuesto estimado de los costes del proyecto.
Impresiones y reproducciones del documento		
Costo capacitaciones necesarias para el plan de proyecto		
Imprevistos (10%)		
Total		
Principales hitos y fechas		
Aquí se debe establecer las fechas importantes del proyecto, desde su inicio hasta su fin.		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Diagnóstico situacional		
Documento de la guía metodológica.		
Documento con las plantillas.		
Plan de capacitación.		
Información histórica relevante		
Es necesario poner brevemente información relevante al proyecto que permita sentar las bases del mismo. Tales como datos relativos a la industria que permitan desarrollar el proyecto. Esta información puede salir de proyectos anteriores, de teoría o datos relevantes a la industria.		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
Involucrados directo(s):		
<ul style="list-style-type: none"> • Del grupo consultor: Aquellos que participan directamente en el desarrollo del proyecto; como el director y los colaboradores. • Del entorno: Aquellas personas individuales, o colectivos que influyen directamente en el proyecto en mayor o menor proporción; pero de cuya participación depende el éxito del proyecto. 		
Involucrados indirecto(s):		
<ul style="list-style-type: none"> • Del entorno: Aquellos que afectan indirectamente al proyecto; por ejemplo la policía. 		
Director de proyecto: Nombre del director del proyecto		Firma: Firma del director aceptando su compromiso.
Autorización de: Nombre del patrocinador.		Firma: Firma de autorización del patrocinador.

El chárter contiene información relevante al proyecto que sirve para planificar las actividades que permitan alcanzar el objetivo del proyecto. Se empieza por definir quién es el dueño y patrocinador del proyecto y su ejecutor. Especifica el nombre

del proyecto, las áreas que se aplican en su desarrollo y en cuáles de éstas, se aplican en el proyecto.

También se define la fecha de inicio y se estima una fecha de finalización. Luego se establecen los objetivos que se desea alcanzar con el desarrollo del proyecto, acompañados de una justificación que respalden el proyecto, demostrando que existe un problema o una oportunidad que puede satisfacerse con el proyecto. Es importante de igual manera, describir brevemente el producto o servicio y los entregables que dejará cuando finalice.

Los productos o servicios que entrega el proyecto deben ser aquellos que se obtienen después de finalizar alguna actividad o etapa del proyecto que en conjunto generaran el entregable final del proyecto que puede ser un servicio o un producto. Los servicios son intangibles, pero siempre se complementan con productos tangibles que permiten experimentar y vivir el servicio. Los productos pueden tomarse como aquellos objetos tangibles destinados a prestar algún servicio. Ambos se complementan y dependen el uno del otro.

Enseguida se debe enumerar los supuestos, que son afirmaciones positivas o negativas, que pueden variar a medida que avanza el proyecto. De igual manera las restricciones, que definen hasta donde puede abarcar el proyecto; por ejemplo una de las restricciones más importantes, son el tiempo y el capital financiero y humano. Por otra parte, están los riesgos, que dan una pauta inicial de los problemas y barreras que deberá superar el proyecto para desarrollarse correctamente.

A partir de toda la información resumida que se tiene en el chárter, se procede a estimar un presupuesto estimado que permitirá llevar a cabo el proyecto; y los hitos que se estiman cumplir en cada etapa del proyecto, con fechas de entregas. También se establece una lista de los involucrados del proyecto identificados inicialmente. El presupuesto, el cronograma y los involucrados sufren variaciones durante el desarrollo del proyecto.

Se debe tener en cuenta que el proyecto es un proceso iterativo y sujeto a cambios previstos o imprevistos, ya que a medida que se obtiene información más precisa, aparecen nuevos elementos a tomar en cuenta, y se descartan otros que

ya cumplieron su cometido o que fueron suprimidos por su poca relevancia en cuanto al proyecto. Es por ello que el charter es en sí la primera etapa, pero también es solo una especie de borrador que debe pulirse a medida que avanza el proyecto.

4.3.2. Proceso de planificación

En la etapa de planificación se toman en cuenta todos los aspectos concernientes a un proyecto, por ese motivo la Guía del PMBOK®, especifica que este proceso interactúa con las 10 áreas de conocimiento, a continuación en un cuadro se mostrará una sugerencia de cómo proceder para el proyecto hotelero del sector físico holístico.

Cuadro 18 Proceso de planificación (fuente: elaboración propia)

Áreas de conocimiento	Proceso de planificación
Integración	Se define el alcance de acuerdo al presupuesto y el tiempo disponible para la culminación del proyecto, tomando como base el charter, especificando el procedimiento para gestionar cambios.
Alcance	Para definir el alcance, es muy útil el EDT que desglosa en tareas específicas, cada componente del proyecto, para tener una mayor certeza, tanto del tiempo real y el presupuesto real, que requiere el proyecto.
Tiempo	Es necesario crear un cronograma visible y editable que permita visualizar el avance del proyecto, se recomienda utilizar software especializados en proyectos como el MS Project.
Costo	Es la estimación planificada de inversión, sujeta a cambios durante la evolución del proyecto.
Calidad	Se debe procurar establecer políticas de aceptación de cada tarea o entregable del proyecto a favor del objetivo que se espera alcanzar. Se puede tomar como base documentos de estándares internacionales como las ISO 9000.
Capital humano	Establecer proceso de contratación de equipo del proyecto, de acuerdo a perfiles requeridos y relaciones de comunicación, para el desarrollo de las tareas, y gestión del personal.

Comunicaciones	La comunicación es un pilar fundamental que garantiza que se hace lo que se debe hacer de acuerdo a lo que se busca.
Riesgos	Debe planificarse la respuesta a riesgos identificados y crear un plan de contingencia para riesgos que pueden aparecer en el desarrollo del proyecto. Esta contingencia afecta especialmente al cronograma y al presupuesto. Ambos deben tener una flexibilidad aceptable para variar.
Adquisiciones	Se establece a quién, cómo y cuándo adquirir o crear un recurso destinado a cubrir necesidades del proyecto.
Interesados (involucrados)	Planificar correctamente la interacción con los diferentes interesados ayudará a obtener mejores resultados en el proyecto

Una herramienta importante que ayuda a definir el alcance, es el EDT, que permite definir el trabajo en pequeños paquetes o tareas, permitiendo que se trabaje por prioridades en las tareas estimando costes, recursos y tiempo más fácilmente para cada parte del proyecto.

4.3.2.1. Definición de procesos en la planificación

Dentro de la planificación se deben también definir los procesos que permitirán operar ordenada y eficientemente al hotel; con el fin de que al final del proyecto, se disponga de un manual de operaciones que especifique, quien, cuándo, qué, cómo y en que tiempo, se debe hacer algo, para que cada trabajador pueda producir un bien o un servicio, igual o superior al estándar determinado.

En primer lugar, los procesos deben estar redactados con palabras fáciles de entender y en frases cortas. Deben describirse desde el inicio hasta el final del proceso, lo que permitirá al trabajador consultarlo y despejar dudas. En segundo lugar, el proceso debe constar en un cuadro donde además del listado de los pasos del proceso, consten los responsables de cada etapa del proceso, y el tiempo que debe llevar cada uno de los pasos. Este cuadro debe estar disponible para el trabajador involucrado en el proceso.

Cuadro 19 Formato N°1 para la elaboración de procesos (fuente: elaboración propia)

N°	Descripción	Responsable	Tiempo
1	Paso 1	Trabajador 1	5 minutos
2	Paso 2	Trabajador 2	10 minutos
3	Paso 3	Trabajador 3	5 minutos

En tercer lugar se debe elaborar un formato similar al anterior; salvo que posee una información adicional, y esta reservado exclusivamente para los jefes o supervisores de área que lo usan para controlar que el proceso se realice de acuerdo a lo establecido y evitar irregularidades. La información adicional, se llama “documentos y registros”. En ese apartado, se especifican cuales son las pruebas físicas o electrónicas, de que un paso dentro del proceso, fue llevado a cabo.

Cuadro 20 Formato para la identificación del proceso (fuente: elaboración propia)

N°	Descripción	Responsable	Tiempo	Documentos y registros
1	Paso 1	Trabajador 1	5 minutos	Facturas, registros físicos y electrónicos, mails, presupuestos, contratos, notificaciones, capacitaciones, recibos de pago, etc.
2	Paso 2	Trabajador 2	10 minutos	
3	Paso 3	Trabajador 3	5 minutos	

Finalmente se procede a graficar el proceso, mediante un flujograma, donde consta cada paso. Sin embargo, dentro del flujograma existen dos componentes que no aparecen en los cuadros precedentes; son aquellos pasos de decisión y de anexos explicativos de ciertos pasos. Aunque éstos dos últimos, no conllevan tiempo son muy importantes que estén graficados. Los pasos de decisión definen si el proceso puede seguir su curso normal o si debe volver atrás a un paso anterior o detenerse. No todos los procesos suelen tener pasos de decisión; pero todos tienen un fin específico de generar algo para la operación del

establecimiento. El flujograma debe estar disponible a todo trabajador involucrado en él.

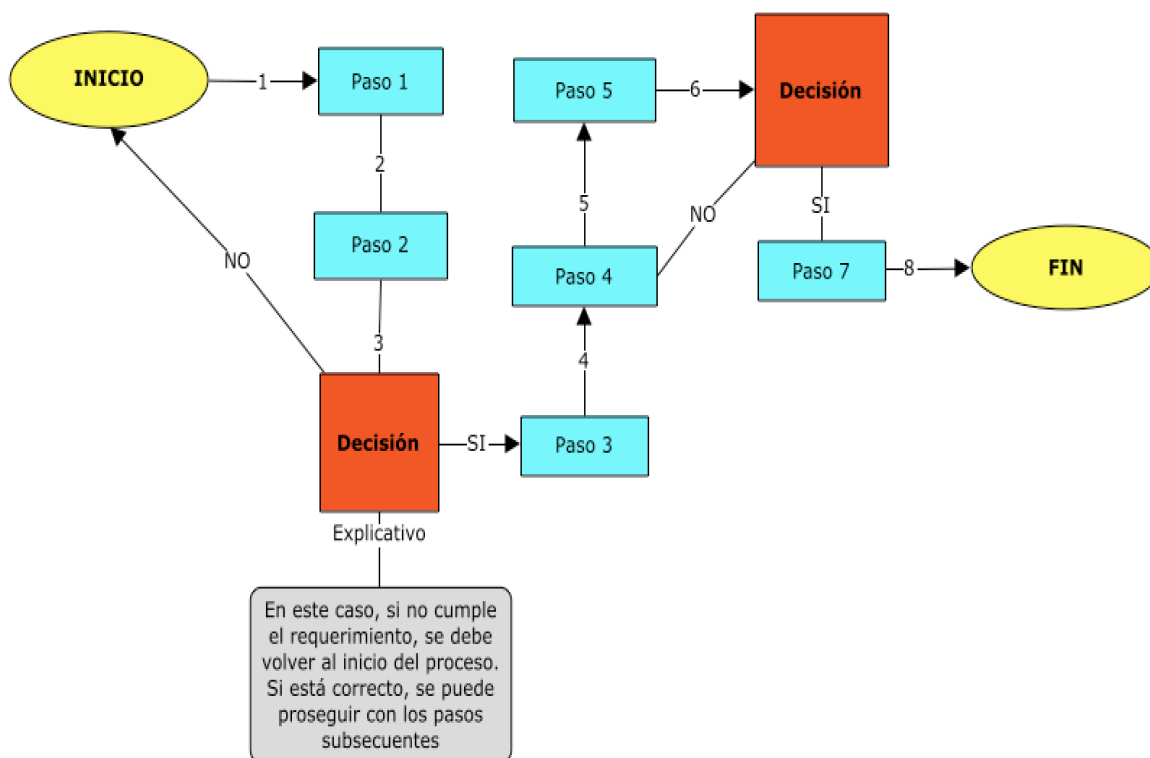


Figura 7 Ejemplo de flujograma para procesos (fuente: elaboración propia)

El hotel debe realizar la elaboración de todos los procesos operativos y administrativos relevantes al negocio, permitiendo que se establezcan parámetros de control y estándares que facilitan llevar eficientemente el negocio en beneficio, tanto del hotel como en la satisfacción del cliente.

Dentro del proyecto de incursión de la PYME hotelera en la recepción del segmento físico holístico; como en todos los proyectos, es de gran importancia planificar el control. Por ello es necesario que dentro del proyecto se disponga de un proceso para controlar el avance dentro del mismo. A continuación se presenta una propuesta de proceso para el control en la aplicación ésta guía, al proyecto.

Cuadro 21 Propuesta de proceso de control para la aplicación de la presente guía al proyecto de una PYME hotelera para la recepción del segmento físico holístico (fuente: elaboración propia)

Nº	Descripción	Responsable	Tiempo aprox.
0	INICIO	Director de proyecto	0
1	Reunión con equipo del proyecto.	Director de proyecto	2 horas
2	Estudiar el problema o la oportunidad.	Equipo de proyecto	1 hora
3	Proponer posibles soluciones.	Equipo de proyecto	30 minutos
4	Establecer requisitos par acatar el cambio.	Director del proyecto	30 minutos
5	Determinar desviación de la línea base del proyecto.	Director del proyecto	1 hora
6	Realizar cambios a cronograma.	Director del proyecto	1 hora
7	Notificar de los cambios a los interesados.	Director de proyecto	1 día
8	Generar informe de aceptación o rechazo del cambio propuesto	Secretario/a del equipo de proyecto	1 día
9	Archivar y digitalizar informe	Secretario/a del equipo de proyecto	20 minutos
10	FIN	Director de proyecto	0

Por motivos de espacio, para el cuadro de identificación del proceso, se incluirá únicamente la columna de numeración de cada paso y la de “documentos y registros”; el número corresponde al orden del cuadro anterior.

Cuadro 22 Identificación de procesos para el proceso de control en la aplicación de la presente guía al proyecto de una PYME hotelera para la recepción del segmento físico holístico (fuente: elaboración propia)

Nº	Documentos y registros
0	INICIO
1	Memos vía mail a cada interesado.
2	Documentos informativos acerca del eventual problema u oportunidad.
3	Cuadros de tormenta de ideas, formatos de causa – raíz, análisis cuantitativos de soluciones propuestas.
4	Cronograma, presupuesto, alcance del proyecto, listado de priorización de riesgos.
5	Cálculo sobre la triple línea base (cronograma, presupuesto, alcance)
6	Reorganización de tareas, recursos y responsables
7	Notificaciones físicas tales como documentos y cartas, o mails
8	Archivo que contiene razones de la aceptación o rechazo de los cambios
9	Documento disponible para futuras consultas
10	FIN

A continuación se presenta el flujograma que puede ser usado, al igual que las plantillas anteriores, como base para desarrollar el proceso de control del proyecto de la PYME, en la aplicación de ésta guía.

También sirve como base para creación de otros procesos necesarios para el desarrollo del proyecto y su consecución.

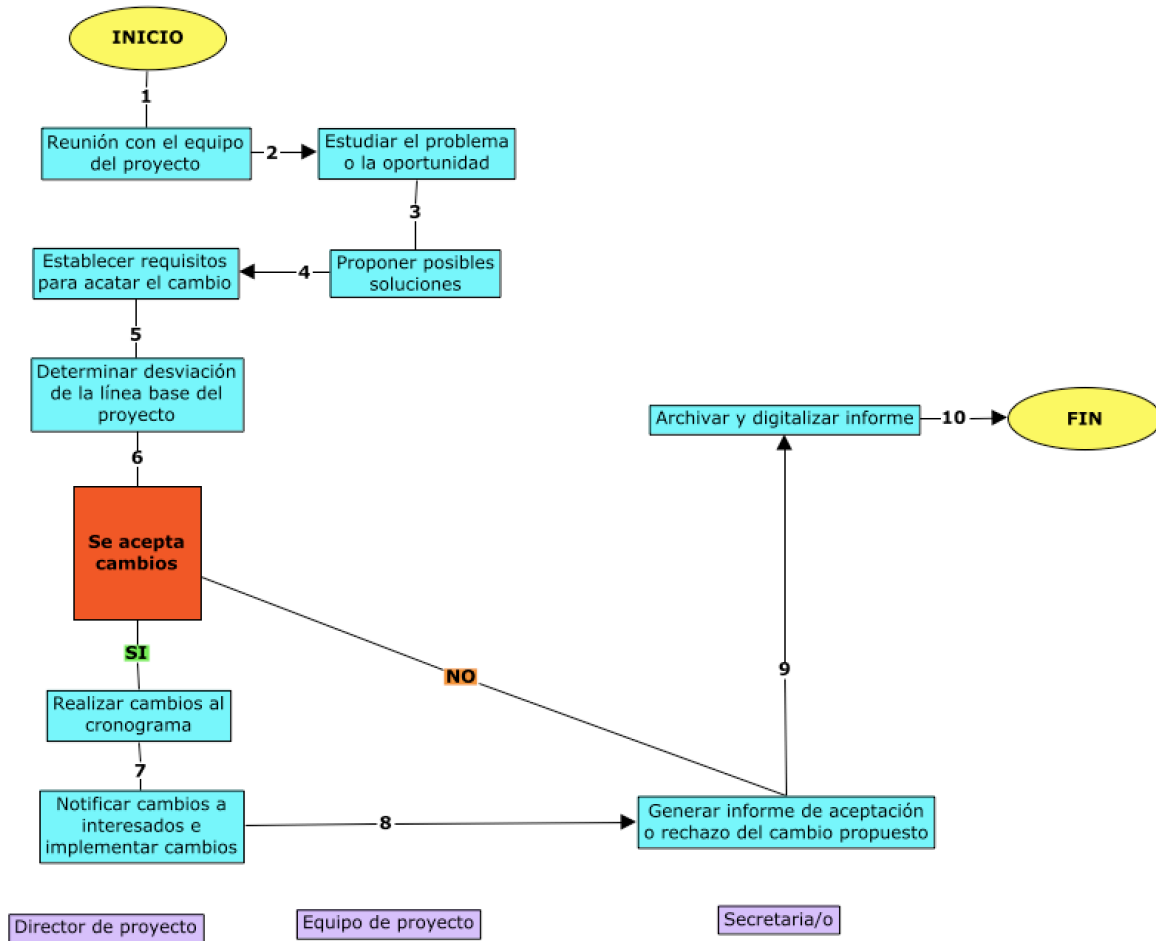


Figura 8 Flujograma de proceso de control para el proyecto de implementación de la guía (fuente: elaboración propia)

4.3.3. Ejemplo del inicio y planificación para un hotel que desea enfocarse en el segmento físico holístico

El hotel “La Isla” ubicado en la ciudad de Barcelona, es un hotel que ha estado operando durante 8 años, enfocados en segmentos tradicionales de mercado, como el familiar, el de negocios y el de playa. No obstante, debido a que en la ciudad anualmente, se celebran varios seminarios de gran magnitud a nivel Europeo, de artes marciales y yoga, desearía poder aprovechar el segmento a quien nadie lo ha denominado como tal hasta entonces.

Para este fin, el dueño, el señor Rafael Sánchez, ha decidido emprender un proyecto de mejoras y reformas, tanto en servicios como en infraestructura.

Cuenta con el suficiente espacio para construir si mermar en demasía su jardín. Además creará vínculos con todos los interesados, con la finalidad de aumentar sus probabilidades de éxito; especialmente con las asociaciones dedicadas a las prácticas físico holísticas, y aquellas públicas como las asociaciones turísticas y hoteleras.

Cuadro 23 Chárter del proyecto para el hotel "La Isla" (fuente: elaboración propia)

Acta del Proyecto	
Fecha	Nombre de Proyecto
3 de Marzo 2017	Integración de los servicios del hotel "La Isla" para atender al segmento físico holístico.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: inicio, planificación, desarrollo, control, cierre Áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, coste, tiempo, coste, calidad, recursos humanos, comunicación, riegos, adquisiciones, interesados.	Sector: Hotelero Actividad: turismo, alimentación, actividades físico holísticas..
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
10 de marzo 2017	15 de Diciembre 2017
Objetivos del proyecto	
Objetivo general: realizar la integración de nuevos servicios del hotel y mejora de los existentes, para ofrecer un servicio enfocado en el segmento de mercado físico holístico.	
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar mejoras de la infraestructura del hotel para crear los espacios de práctica y relajación que requiere el segmento. • Realizar una mejora del menú en el aspecto nutricional y creación de opciones alternativas, para atender al segmento físico holístico. • Estudiar y establecer los correctos canales de distribución para llegar al segmento físico holístico que visita la ciudad de Barcelona. 	
Justificación o propósito del proyecto	
El segmento físico holístico presenta una oportunidad de negocio para el hotel "La Isla" porque en la ciudad donde está establecido, existen varias academias de	

éstas prácticas, que además organizan varias veces al año convenciones y eventos deportivos o seminarios.		
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto		
Espacios para prácticas físico holísticas, como yoga, karate, kung fú, judo, tai chi, entre otras Menús saldables para huéspedes y clientes locales. Habitaciones remodeladas que ofrecen un ambiente confortable al huésped.		
Supuestos		
El segmento físico holístico es importante entre los visitantes constantes de la ciudad Es posible contar con el apoyo de asociaciones de prácticas relacionadas al segmento. Existe personal capacitado en turismo y hotelería, garantizando trabajadores capacitados.		
Restricciones		
El espacio libre para construcción reducirá las áreas del jardín. El hotel se encuentra fuera del centro de la ciudad. Las remodelaciones pueden causar malestar entre los huéspedes durante el periodo de obras.		
Identificación de riesgos		
Puede causar que algunos clientes frecuentes dejen de visitar el hotel. Los nuevos productos alimenticios pueden generar un coste mayor en la adquisición. Puede requerir el cambio de proveedores.		
Presupuesto		
Honorarios profesionales	25000	Valores en euros
Impresiones y reproducciones del documento	1600	
Costo capacitaciones necesarias para el plan de proyecto	2100	
Reformas de infraestructura	35.000	
Imprevistos (10%)	6.370	
Total	70.070	
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Diagnóstico situacional	10 de marzo 2017	20 de marzo 2017
Documento de la guía metodológica.	22 de marzo 2017	23 de marzo 2017
Documento con las plantillas.	24 de marzo 2017	15 de mayo 2017
Plan de capacitación.	17 de mayo 2017	22 de mayo 2017
Información histórica relevante		
El hotel "La Isla" que se ubica en Barcelona, opera desde hace 8 años y se ha enfocado en turistas de segmentos familiar, negocios y playa. Tiene capacidad para 30 huéspedes con 20 habitaciones.		

Posee un jardín con una terraza que sirve de bar, tanto a huéspedes y clientes locales. Actualmente solo ofrece servicio de desayuno y servicio de bebidas y tapas durante el día hasta la noche.	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
Involucrados directo(s):	
<ul style="list-style-type: none"> • Del grupo consultor: Andrés Reyes, Miguel Fernández, Alejandra Rodas. • Del entorno: Asociación Española de Karate, Asociación de kung fú y Tai chi, Yantra Yoga, competidores directos, proveedores. 	
Involucrados indirecto(s):	
<ul style="list-style-type: none"> • Del entorno: ayuntamiento de Barcelona, Red de transporte público, Bomberos, vecinos del barrio, bares y restaurantes de la zona. 	
Director de proyecto: Federick Tomás	Firma: FedeT
Autorización de: Rafael Sánchez.	Firma: RafaelS

El chárter ayuda a establecer bases que permitirán posteriormente planificar todas las acciones y tareas necesarias para lograr el objetivo del proyecto.

A continuación el equipo de proyecto, presenta la planificación de las tareas a través de un EDT que permitirán alcanzar el objetivo del hotel “La Isla”. Que debe ser sometido a un control y a la aceptación del patrocinador.

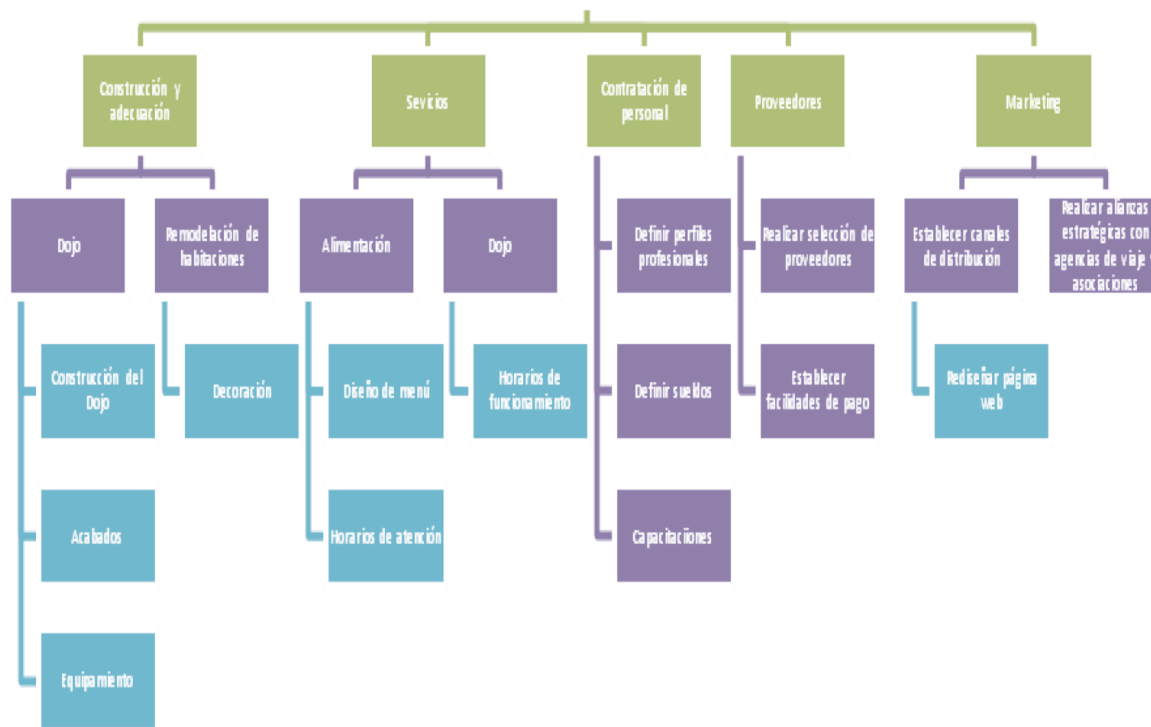


Figura 9 EDT de las tareas para el proyecto del hotel "La Isla" (fuente: elaboración propia)

Cada color representa un nivel dentro de las actividades. El color celeste representa las actividades de aquellas que deben realizarse por partes más específicas. Para lo cual se asignarán encargados que las desarrollen.

Después del chárter y del EDT se crea un cronograma estimado del proyecto, de acuerdo al tiempo que se cree, tomará llevarlo a cabo. El señor Rafael Sánchez ha deseado que se inicie desde el 2017, pues el año en curso está a punto de terminar y es más complicado iniciar en temporadas donde se cierran los años fiscales y se tienen varias fiestas sociales en la finalización de año.

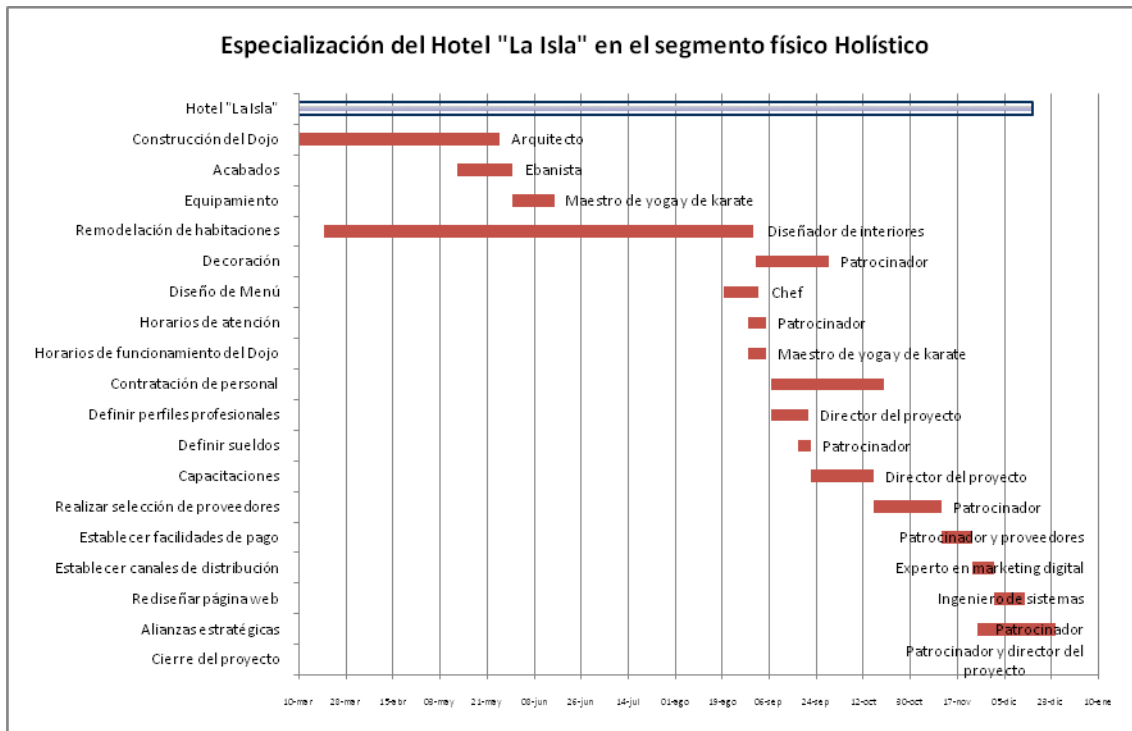


Figura 10 Cronograma del proyecto para el hotel "La Isla" (fuente: elaboración propia)

El cronograma debe ser entendible por lo que se recomienda usar un diagrama de Gantt. En el caso de éste proyecto, el diagrama ha sido realizado en Excel; sin embargo demanda mayor trabajo y tiempo realizarlo. Es por ello que se recomienda utilizar programas especializados para proyectos, como el de Oracle o el MS Project, que ofrecen disminuir el tiempo de elaboración y facilidad para realizar cambios. Incluso varios software permiten que los cambios sean notificados a los responsables para poder controlar mejor el desarrollo del proyecto.

El señor Sánchez, considera que es importante revisar sus proveedores actuales y acercarse a otros, que le garanticen la materia prima para su hotel, tanto a nivel de alimentación, como en mobiliario, remodelación y acabados. Es por ello que ha solicitado que le diseñen entre otros procesos, el de selección de proveedores. El grupo del proyecto tomando en cuenta este requerimiento, plantea ofrecer un manual operativo con los diferentes procesos.

Cuadro 24 Descripción del proceso de selección de proveedores (fuente: elaboración propia)

Nº	Descripción	Responsable	Tiempo
0	INICIO	Sr. Sánchez	0 minutos
1	Realizar un estudio de tipos de alimentos naturales que se pueden encontrar en el mercado local.	G. Compras	4 semanas
2	Establecer menús de acuerdo a la materia prima de que se dispone.	Chef	2 semanas
3	Contactar con los diferentes proveedores locales para verificar tipos de productos y pedir proformas de costo de acuerdo a los menús	G. Compras	1 semana
4	Ofrecer diferentes propuestas de formas de pago y promoción en reducción de costos, acorde a la cantidad adquirida por el cliente.	Proveedor	3 días
5	Mantener contacto con el cliente potencial ofreciendo productos de su interés y mostrando por qué deben ser tomados en cuenta , en lugar de sus competidores.	Proveedor	Constante
6	Establecer calidad, cantidad y la frecuencia de compra; además de la frecuencia de pago.	Proveedor, G. Compras, chef, G. Financiero	1 semana
7	Definir controles de recepción y aceptación de mercancía.	G. Compras, chef.	2 días
8	Establecer líneas de comunicación constante para solución de problemas	G. Compras, G. Financiero, G. General, Proveedor	3 días
9	FIN	-	-

Por motivos de espacio, solo se expone la primera columna de numeración, y la de documentos y registros.

Cuadro 25 Identificación del proceso de selección de proveedores (fuente: elaboración propia)

Nº	Documentos y registros
0	INICIO
1	Informe detallado de productos acordes a lo que se desea ofrecer y listado de posibles proveedores.
2	Menús, recetas y cartas.
3	Reuniones, mails, proformas.
4	Proformas, promociones de acuerdo a pago de contado o en cuotas, contrato.
5	Llamadas telefónicas, mails, reuniones, demostraciones de productos.
6	Contrato.
7	Facturas, manual de recepción de mercadería, manual de control interno, proceso de aceptación o rechazo de mercadería, manual de procedimiento para restitución de mercadería no aceptada, informes de recepción de mercadería, condiciones del contrato con proveedor.
8	Comunicación telefónica, mails, reuniones, Skype.
9	Fin

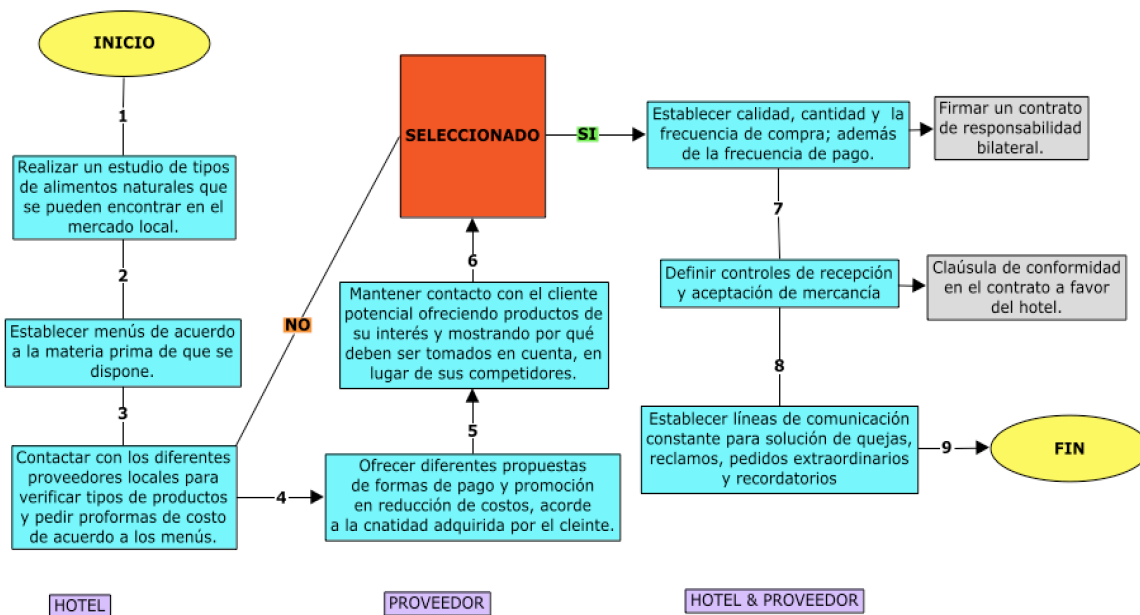


Figura 11 Proceso de selección de proveedores para hotel "La Isla" (fuente: elaboración propia)

4.4. Elementos clave para entender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción del las PYMES en éste nuevo nicho de mercado

En un hotel los ingresos se obtienen de la venta de noches en habitaciones y el restaurante. Altos administrativos de cadenas hoteleras y docentes que trabajan en el medio hotelero y de restauración, afirman que incluso hay muchos casos en que el restaurante aporta mayores ingresos que lo percibido por la venta de habitaciones.

Cuando un hotel no vende una habitación, pierde dinero, puesto que los servicios no pueden ser almacenados. Es por ello que para un hotel es importante mantener lo más alto posible su ocupación, de manera que no deje de percibir dinero por el servicio de alojamiento.

En el caso del restaurante es algo diferente, puesto que si bien es cierto que se está brindando un servicio de alimentación, los bienes con los que se prepara los platos, aunque perecibles, tienen una fecha de caducidad que permite mantenerlos en buenas condiciones por un periodo de tiempo aceptable para utilizarlos posteriormente.

Por estos motivos es importante que el restaurante sea atractivo para el consumidor local, así como lo es para el huésped, permitiendo dar una rotación importante a la materia prima.

Otra manera que un hotel obtiene ingresos, es a través de comisiones. Estas comisiones se obtienen por vender complementos turísticos, tales como tours y excursiones, de una tour operadora, en el caso de una tour operadora, es posible establecer convenios tripartitos con la agencia y clubs locales para que se promocionen sesiones de entrenamiento en esos centros, para aquellos clientes y huéspedes que deseen además conocer gente local con su misma pasión. También es posible obtener comisiones por recomendar restaurantes.

Se puede además utilizar auspicios, que permiten reducir costos de materia prima; éstos, se perciben como un coste inferior o nulo de la mercancía con la marca que auspicia, si el hotel acepta no utilizar productos iguales de la competencia.

Un caso de auspicio es Coca-Cola que está presente en casi todos los rincones del mundo, incluido hoteles, restaurantes y mercados de barrio. En lo referente a restaurantes y hoteles ofrecen sus bebidas a precios casi de coste, con el fin de que la marca esté en directo contacto con los clientes a través de sus productos.

En el caso del hotel enfocado en el segmento físico holístico, un auspiciante importante puede ser una marca de alimentos orgánicos, y complementos nutricionales naturales. Por ejemplo una marca de alimentos procesados vegetarianos (carne vegetal, humus, etc).

Para la PYME hotelera enfocada en el segmento físico holístico, tiene buenas oportunidades de vender habitaciones y el restaurante, mientras esté bien ubicado cerca de sitios de interés del lugar en donde se encuentra. En el caso de auspicios, aunque debe brindar la posibilidad de consumo de bebidas artificiales como coca cola, el objetivo es llegar a acuerdos con las empresas para que provean sus productos a precios bajos, para que puedan revenderlos obteniendo una buena ganancia sin subir demasiado los precios para el consumidor final.

Entre los convenios útiles que debe establecer el hotel, están aquellos relacionados a las asociaciones turísticas y hoteleras de la localidad y a nivel de país. Éstas, generan beneficios y facilidades, no solo de promoción, sino también de capacitaciones, acceso a nuevas tecnologías, acceso a financiamiento de entidades bancarias, de entidades estatales y otras sin fines de lucro. En el caso de las entidades estatales suelen ser principalmente incentivos como reducción de impuestos como por ejemplo, por crear empleo para personas con capacidades especiales.

Para aquellos emprendedores, que desean enfocarse en el segmento físico holístico, pueden existir dos casos. Aquellos que ya poseen un hotel en funcionamiento y aquellos que tienen que construir o habilitar un edificio o propiedad, para tal fin.

En el caso de aquellos que ya poseen instalaciones hoteleras en funcionamiento y desean reinventarse para atender al segmento físico holístico, es recomendable que en primer lugar, se plantee si es posible modificar o adaptar espacios. También es importante revisar y replantear los menús haciéndolos más

saludables, lo que posiblemente lleve al hotel a rescindir de sus proveedores habituales y buscar otros que se adapten mejor a las especificaciones de productos necesarios para la elaboración de los alimentos.

Se recomienda ofrecer menús convencionales, pero con productos orgánicos, y de igual manera ofrecer menús vegetarianos. Estos menús deben estar acompañados con explicación de sus componentes para que aquellos huéspedes y clientes que sufran de alguna alergia puedan evitar alimentos que los perjudiquen. Para ello se recomienda que el chef o en su defecto un nutricionista, revise y participe en la elaboración de menús saludables.

Otra cosa importante será la capacitación del personal en conocimiento de actividades físico holísticas, para que puedan brindar información a huéspedes y clientes sobre lugares y eventos de interés locales, relacionados tanto con actividades físico holísticas, como información turística en general. Esta capacitación que debe ser constante, debe además centrarse en la calidad de servicio al cliente, con el fin de mejorar cada vez.

Una ventaja de aquellos que ya poseen instalaciones hoteleras en funcionamiento, siempre que puedan ser adaptadas para los espacios necesarios, es que la inversión en construcción y remodelación será inferior a la de aquellos que deben empezar de cero todo.

Para aquellos que deben construir o remodelar un solar, para un uso hotelero, además de enfrentar una inversión inicial mayor, deben considerar igualmente, aspectos operacionales y administrativos que permitan un desarrollo a futuro del negocio. Lo ideal para comenzar, sería iniciar estudiando a la competencia, con el fin de copiar, modificar y mejorar ciertos procesos operativos y administrativos que ayuden a potenciar los servicios del futuro hotel.

Se recomienda fuertemente que para financiación se busque inversores, antes que entidades de crédito, ya que en caso de acudir a dicha entidades, es necesario pagar intereses, además de que es más difícil obtener créditos altos, lo que limitaría demasiado en proyecto, quizá hasta imposibilitándolo.

Cabe resaltar que en este caso, es también importante una fuerte programación de capacitación para todos los niveles de la empresa, al igual que en el caso de aquellos que solo deben modificar sus propiedades hoteleras ya existentes.

Para ambos casos mencionados, es de gran importancia el crear lazos de amistad, mejor dicho, lazos de cooperación con asociaciones locales de practicantes de actividades físico holísticas, no solo por conocer mejor las necesidades del segmento, sino también por aprovechar la promoción que ellos pueden brindar sin ningún coste, entre sus colegas de práctica, tanto locales como extranjeros.

Es recomendable utilizar la técnica de *Revenue Management*, que es el manejo de publicidad en favor de las estrategias para la venta de un servicio o producto. Esto permite al hotel establecer mejores formas de promocionar sus servicios en los segmentos de mercado en los que se enfoca, a través de sus diferentes canales de distribución.

Para esto, es necesario fijar y controlar precios de cada canal. En el caso de una PYME hotelera enfocada en el segmento físico holístico, es recomendable que maneje como canales de distribución; su propia página web, redes sociales, agencias de viajes, OTA's (Agencias de viaje en línea) y como medio de información, las diferentes asociaciones locales dedicadas a la práctica de éstas actividades.

Se maneja de forma intuitiva, pero también a través de la experiencia, utilizando la información histórica del hotel y datos de interés que proceden de fuentes secundarias como periódicos, informes gubernamentales de turismo, temporalidades del año, que marcan la cantidad de turistas que visitan el lugar, En el cuadro 26 se muestra los beneficios de trabajar con cada uno de los canales recomendados.

Cuadro 26 Beneficios de canales de distribución recomendados (fuente: elaboración propia)

Canal de distribución	Beneficios
Página web	Mostrar una imagen corporativa seria, brindando seguridad al cliente potencial; mostrando información completa del establecimiento y promoviendo la venta directa sin comisiones.
Redes sociales	Informar de los servicios del hotel a un público extenso. Se recomienda facebook, twitter, instagram y trip advisor
Agencia de viajes	Aunque se deba pagar una comisión, se recomienda para atraer grupos y clientes potenciales difíciles de alcanzar a través de la página web propia del hotel.
OTA	Recomendadas, especialmente en temporadas bajas, para aumentar niveles de ocupación. En temporada baja, se suele conceder mayor número de plazas a éste canal.
Asociaciones físicas holísticas	Aunque no aporta reservas, permite generar promoción gratuita o semi-gratuita que puede ser intercambiando algunos beneficios ocasionales. Ayudan a informar a través de sus redes sociales y otros medios, a los adeptos de éstas prácticas.

5. CONCLUSIONES

Gracias al estudio, se ha podido interpretar como aprovechar el segmento físico holístico, para la industria hotelera y turística. Entendiendo el término holístico, como algo que conlleva bienestar mental en el estilo de vida de una persona. Al combinar con el término físico, se ha logrado agrupar aquellas actividades que además aportan un bienestar corporal. Así, se establecieron los intereses y necesidades de practicantes de actividades físico holísticas, con la finalidad de describir un segmento aplicable a la hotelería.

El estudio permitió también, determinar la situación actual de las PYMES hoteleras en general, destacando que la temática de estos establecimientos, son factores importantes para tener éxito, y se puede concluir que es un valor agregado que suele influir en la decisión del cliente final. Es así que se ha sugerido cómo adecuar el hotel con sus servicios al segmento físico holístico, gracias a la información obtenida de entrevistas a personas expertas en estas prácticas, intentando abarcar la mayoría de éstas actividades, de acuerdo a su tipología.

Por otra parte, con base en la guía *PMBOK®* del PMI, se ha podido sugerir una guía con los pasos básicos que debería seguir la PYME hotelera para incursionar en el segmento físico holístico y permitir satisfacer sus necesidades, pudiendo ser un negocio exitoso especialmente en occidente, por el número de practicantes existentes. Esta guía puede ser una base que puede ser desarrollada por el empresario turístico y hotelero, complementada con otras guías que permiten ampliar conceptos y conocimientos. Si bien no es muy profunda a nivel de manejo de proyectos; es sencilla de aplicar sin importar las posibles limitaciones de las PYMES hoteleras; describiendo los pasos básicos para poder incursionar en el segmento propuesto iniciando un proyecto.

Aunque es cierto, que no cualquier PYME hotelera podrá enfocarse en esta temática, es posible incursionar en ella con éxito si se trabaja a partir de los gustos

y preferencias de los clientes potenciales y se respeta la premisa de que el hotel, debe ubicarse cerca a lugares de interés turístico y de negocios, y por supuesto, contar con fáciles vías de acceso. La guía puede servir también como información secundaria a otros hoteles que buscan incursionar en cualquier temática.

También de acuerdo al caso hipotético presentado, del caso del “Hotel la Isla” se afianza la idea de que para el buen desarrollo del proyecto y su futura consecución de objetivos, es importante poner énfasis en las relaciones que se establecen con los diferentes interesados; con la finalidad de promover un ambiente de confianza y colaboración. Además es importante planificar el tiempo que tomará el proyecto y sus costes aproximados, para poder realizar acciones de planificación que delimitan el proyecto y su alcance.

En conclusión general, hoy en día no basta ofrecer un servicio básico de hostelería. Es necesario contar con elementos complementarios que ayuden a crear una experiencia agradable y duradera en la mente del cliente; creando una experiencia gracias al “saber hacer” de la PYME hotelera.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las PYMES hoteleras que desean incursionar, para explotar el segmento físico holístico lo siguiente:

1. Realizar un estudio de mercado en el lugar dónde se desea implementar el hotel, con el fin de establecer hitos importantes anuales y regulares, de las prácticas físicas holísticas que tengan lugar en la localidad, con el fin de poder desarrollar mejores estrategias de promoción de los servicios que se desea ofrecer. Además de la identificación precisa de intereses y requerimientos del sector estudiado y adaptarlos al desarrollo turístico de la localidad y los servicios del hotel.
 - a. Dentro del estudio del mercado debe estudiarse de igual forma, a la competencia local y regional, con la finalidad de realizar proyecciones, de acuerdo a un estudio comparativo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades); a través del cual se podrá conocer la situación de otras PYMES hoteleras que operan actualmente; permitiendo incluso copiar algunos elementos y mejorarlos.
2. Aunque en el presente trabajo, se provee una breve metodología de cómo incursionar en el segmento físico holístico, es recomendable ampliar conceptos de acuerdo a las necesidades de la PYME, utilizando materiales bibliográficos de entidades que trabajan con proyectos. En el caso de éste trabajo, se basó, gran parte de su contenido, en la Guía del *PMBOK*® del PMI, uno de los organismos más célebres en el mundo de los proyectos. Por lo que al usar esta guía, el empresario debe entender que es recomendable desarrollar más allá la base que ésta provee, con materiales técnicos y didácticos que permitan la consecución hasta la finalización de un proyecto de tematización. Y desde luego es importante que en su visión a futuro, el empresario se plantee nuevos

proyectos que permitan mejorar y sobresalir como empresa de servicios hoteleros; utilizando la guía y su primer proyecto, como información importante para saber dónde desea ir después.

3. Se recomienda que la PYME hotelera establezca proveedores fiables que permitan ofrecer un servicio de calidad; y que ésta, esté certificada por algún organismo como la ISO, o bien por algún referente turístico importante, como la guía Michelin, Trip Advisor, etc. Esto, con el objetivo de mejorar imagen frente al cliente y a la sociedad en sí. Además de ser una empresa con responsabilidad social y ambiental, que vaya de acuerdo a su proceder con los negocios. La ética empresarial de hotel se complementaría muy bien con las artes físico holísticas, pues éstas, manejan también valores éticos de comportamiento y proceder.
4. Se recomienda que la publicidad integre elementos locales turísticos de la región con las prácticas físico holísticas, para lo que es importante contar con la colaboración de las asociaciones turísticas y de asociaciones representativas de esas prácticas; especialmente para publicidad gráfica, como videos y fotografías. Además se recomienda que como medio de publicidad, participar como auspiciantes de eventos deportivos y holísticos, especialmente aquellos estrechamente relacionados con el segmento objetivo del hotel.

7. BIBLIOGRAFIA

Bello Magazine .(2012). Hoteles temáticos: un nuevo concepto de turismo. Revista en línea. Recuperado de: <http://www.bellomagazine.com/es/hoteles/hoteles-tematicos>

BBC. (2014). Periódico en línea. Recuperado de: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/11/141124_deportes_artes_marciales_inicio_comenzar_jmp

Carvajal, Patricia. (Octubre, 2015). Estructura del mercado turístico mundial. Curso de maestría en Administración de hoteles y empresas de restauración, llevado a cabo en Barcelona – España

Confederación Española de Agencias de Viaje. (2016). Requisitos mínimos para el grupo de hoteles. Archivo PDF en línea. Recuperado de: http://www.ceav.info/common/contenido/documentos_legislacion/anexos_dec_47-04_andal.pdf

DeConceptos.com. (2016). Enciclopedia en línea. Recuperado de: <http://deconceptos.com/general/metodo>

Diario del Hotelero. (2016). Blog informativo. Recuperado de: <http://www.diariodelhotelero.com.ar/noticias/detalle/-planes-de-hotel->

Gobierno del Ecuador. (2016). Ley de Compañías. Documento PDF. Digitalizado de la ley de de compañías por LEXIS FINDER. Recuperado de: www.lexis.com.ec

Gobierno del Ecuador. (2015). Reglamento General a la Ley de Turismo. Documento PDF. Digitalizado de la ley de de compañías por LEXIS FINDER. Recuperado de: www.lexis.com.ec

Hosteltur. (2014). Turismo y nuevos estilos de vida. Viajar para correr. Recuperado de: <http://www.hosteltur.com/edicion-impres/viajar-para-correr>

- Iborra, M, Dasí. A, Dolz. A, & Ferrer. C. (2014). Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas. Madrid, España: Paraninfo
- Instituto de Academias de Andalucía. (2016). El diseño y ejecución de la cocina de un hotel. Hoteles vacacionales de playa en Andalucía. Archivo PDF en línea. Recuperado de: <http://www.insacan.org/racvao/ciclos/1/DISENO.PDF>
- La Comisión Europea. (2014). Diario Oficial del la Unión Europea. Reglamento (UE) N° 651/2014 de la Comisión. Anexo I. Recuperado de: <http://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>
- Lledó, Pablo. (2013). Administración de Proyectos. El ABC para un Director de Proyectos Exitoso.
- Lledó, Pablo. (2013). Director de Proyectos. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento.
- Merca2.0 (2010). Philip Kotler y su definición de mercadotecnia. Revista en línea. Recuperado de: <http://www.merca20.com/philip-kotler-da-su-definicion-de-mercadotecnia/>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2015). Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. Informe IV. ISBN: 978-92-2-329012-2. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf
- Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del *PMBOK*®). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Sobrino, Rut. (2015). Los líderes mundiales de los viajes y el turismo tienen la esperanza de que las negociaciones de la COP21 den buenos resultados. Noticias. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/news/2015-12-04/los-lideres-mundiales-de-los-viajes-y-el-turismo-tienen-la-esperanza-de-que-las-nego>

Universidad Complutense de Madrid. (2015). Curso FI Mat. Introducción a las Fuentes de Información en CC. Matemáticas. Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-29073/Módulo%201.pdf>

Universidad Politécnica de Valencia. (2011). Guía metodológica para el desarrollo, mantenimiento e integración de aplicaciones del ASIC-A de la UPV. Archivo PDF en línea. Recuperado de: https://www.upv.es/entidades/ASIC/catalogo/metodologia_asic.pdf

UNWTO. (2014). Handbook on E-marketing for Tourism Destinations – Fully revised and extended version 3.0.

UNWTO. (2015). Qué hacemos. La innovación y la sostenibilidad centran las actividades de la OMT en FITUR. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-12-17/la-innovacion-y-la-sostenibilidad-centran-las-actividades-de-la-omt-en-fitu>

Vela, Lamberto. (2016). Universidad Interamericana de Puerto Rico. Recinto de Ponce. Recuperado de: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

Acta del Proyecto	
Fecha	Nombre de Proyecto
25 de Abril del 2016	ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INCURSIÓN DE PYMES HOTELERAS EN EL ÁREA DE LA RECEPCIÓN DEL SEGMENTO DE TURISMO CON INTERESES FÍSICO HOLÍSTICOS.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
<p>Grupos de Procesos: Iniciación, planificación.</p> <p>Áreas de conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados.</p>	<p>Sector: Turismo, cultura y salud, construcción</p> <p>Actividad: Hotelería y restauración, actividades físico-holísticas</p>
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
25 de Abril de 2016	25 de noviembre de 2016
Objetivos del proyecto	
<p>Objetivo general:</p> <p>Desarrollar una guía metodologica para gestionar los proyectos de incursión de PYMES hoteleras en la atención de requerimientos de clientes interesados en prácticas físico holísticas, para que sean manejados según las prácticas recomendadas por el PMI.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir que se entiende por prácticas físico holísticas y su posible sub categorización como mecanismo para identificar intereses de los diferentes tipos de visitantes y sus requerimientos de atención turística. 2. Crear una mecanismo para evaluar las condiciones actuales de la PYME previo a incursionar en la atención del segmento físico holístico para determinar los requerimientos mínimos en caso de que se desee ampliar la oferta hotelera a varias de éstas prácticas realizadas por sus clientes. 3. Desarrollar una propuesta de guía metodológica basada en la teoría de administración de proyectos para orientar y priorizar los procesos que se deberán seguir para atender los requerimientos del segmento definido. 4. Definir algunos elementos claves para atender el segmento físico holístico desde la perspectiva de la administración hotelera para facilitar la introducción de las PYMES en éste nuevo nicho de mercado. 	

Justificación o propósito del proyecto
<p>Enfocarse en el segmento físico holístico representa una oportunidad de innovar ofreciendo servicios especializados, sin necesidad de ser un hotel perteneciente a grandes cadenas internacionales. Además es posible mezclar varias temáticas, como por ejemplo con la de hotel boutique.</p> <p>“Los tipos de artes marciales se han expandido con el paso de los años y abarcan un número de deportes y disciplinas que promueven la salud física y mental, el autocontrol, la disciplina y la protección personal”. (BBC, 2014).</p> <p>Para aprovechar ésta oportunidad que ofrece el segmento físico holístico, es posible evidenciar la tendencia general de la sociedad a retomar estilos de vida más sanos, que incluye alimentación y actividades lúdicas que ayudan a mantener saludable al individuo, tanto a nivel físico como psicológico.</p> <p>El crecimiento en occidente de la cantidad de practicantes de filosofías y actividades físicas y espirituales orientales, permite que exista un mercado sustentable; que puede compaginarse perfectamente con la oferta del restaurante y membrecías para uso de instalaciones y servicios a clientes locales, permitiendo generar mayores ingresos al hotel ya su vez compensar aquellos meses de ocupación baja. De ésta manera se busca que las PYMES conozcan la base de los servicios y espacios que deben ofrecer para poder servir al público local, sin discordar con los intereses de éste segmento físico holístico.</p> <p>La PYME hotelera que se enfoque en el segmento físico holístico tiene gran oportunidad para desarrollar valores agregados que permitan captar una cartera importante de clientes frecuentes con el pasar de los años. Por otra parte el establecimiento hotelero debe estar en condiciones de construir o adecuar una sala de prácticas a la que denominaremos dojo; de lo contrario no es posible satisfacer la necesidad mínima del segmento físico holístico.</p> <p>La presente guía tiene el objetivo de promover la especialización de pequeños y medianos hoteles, en el segmento físico holístico, que se enfoca tanto en su operación como en su administración, a satisfacer a ese segmento tan específico; para lo cual es importante expandir el abanico de servicios que ofrece, de acuerdo a los intereses del segmento escogido. Ésta guía es una base sencilla que además permite su implementación a pesar de las limitantes de una PYME hotelera, en especial a nivel de sus recursos.</p> <p>Ésta guía, al ser una base, no entra en detalles a nivel de proyectos, pero si ayuda a enfocarse a las PYME hoteleras, en la mejora de su oferta de servicios y plantear ideas de tematización que les permita acceder a mercados poco explotados. Por ello la guía pretende ser una introducción a los proyectos hoteleros, sirviendo de referencia inicial, sobre todo a las PYME que desconocen las bases de manejo de proyectos.</p>
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto
<p>El producto final será la metodología propuesta y los entregables relacionados son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimientos clave que satisfagan al segmento físico holístico de

<p>acuerdo a algunas de sus prácticas referenciales; y su descripción de los elementos que se deben tomar en cuenta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Formatos base que permitan comparar los servicios que ofrece actualmente, con relación al enfoque de la temática físico holística. 3. Priorización de etapas para cumplir con el proyecto. Y guía de los pasos básicos para establecer la etapa de inicio y planificación. Además de un ejemplo ficticio de la aplicación del proceso de inicio y de planificación. 4. Consejos de cómo adaptar puntos clave relevantes al segmento físico holístico, en el negocio de la PYME hotelera. 		
Supuestos		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede disponer fuentes primarias de información accesibles que no representan costes importantes 2. Se debe establecer parámetros de medición de los diferentes requerimientos, de acuerdo a información secundaria, netamente hotelera. 3. La guía del PMI, Guía del <i>PMBOK</i>®, sirve de base para cualquier tipo de proyecto. 4. Hay recomendaciones administrativas para la hotelería en referencia a temáticas y tendencias. 		
Restricciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las prácticas a analizar son aquellas de origen asiático, con más practicantes en occidente. Son, karate, kung-fu, judo, taichí y yoga. 2. El mecanismo a utilizarse, será a modo de cuestionario general que permita al hotel saber dónde se encuentra actualmente. 3. Se aplicaran únicamente los procesos inicio y el de planificación. 4. Las recomendaciones de puntos clave, está dirigida principalmente al segmento de PYMES. 		
Identificación de riesgos		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Si la PYMES hoteleras no proporcionan la información necesaria para el proyecto, podría afectar su alcance y consecuentemente la calidad del documento. 2. Si el documento resulta muy complejo y extenso, podría propiciar dificultades en su implementación, afectando el cumplimiento de los objetivos por lo que fue creado. 3. Si el costo de la implementación de la propuesta resulta excesivo para la gerencia, podría afectar el alcance de la misma, poniendo en riesgo el beneficio esperado. 4. Si no se explica la manera de llevar finanzas incluyendo consejos de <i>Revenue Management</i>, se pueden perder detalles importantes de éxito para las PYMES hoteleras. 		
Presupuesto		
Honorarios profesionales	2000	
Impresiones y reproducciones del documento	1500	
Costo capacitaciones necesarias para el plan de proyecto	700	

Imprevistos (10%)	400	
Total	US\$4.600	
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Diagnóstico situacional	29 de Mayo 2016	12 de Junio 2016
Documento de la guía metodológica.	13 de Junio 2016	27 de Junio 2016
Documento con las plantillas.	28 de Junio 2016	12 de Julio 2016
Plan de capacitación.	13 de Julio 2016	27 de Julio 2016
Información histórica relevante		
<p>De acuerdo a un comunicado del 2015, a propósito del número 21 Conferencia de las Partes (COP21); se visualizó una posibilidad para tratar los efectos del cambio climático a través del turismo. Los aportes de esta actividad representan cerca del 10% del PIB mundial y genera uno de cada siete puestos de trabajo existentes; promoviendo el desarrollo social y económico de los países en desarrollo. (Sobrino 2015).</p> <p>En la actualidad, existen hoteles con múltiples temáticas, que van desde aquellas enfocadas a niños, hasta otras enfocadas en un público maduro. Algunas de las más conocidas, mezclan parques temáticos para niños y jóvenes, y otras como Spas y termas para adultos.</p> <p>Otras tendencias han sido hoteles que buscan alejar al huésped, de la rutina diaria de la ciudad; es así que han aparecido hoteles rurales y de selva, que ofrecen actividades como caminatas, visitas a reservas o granjas. A pesar de estas subdivisiones, posiblemente la manera más común de separar estos establecimientos, sería en hoteles de ciudad, hoteles de montaña y hoteles de playa: los cuales abarcan a todos los hoteles sin importar sus características especiales o temáticas.</p> <p>Aunque muchos hoteles se enfoquen en mercados muy delimitados, como el vacacional, familiar, el de negocios y otros, suelen también en ciertas temporadas del año, ofertar sus servicios a otros mercados como por ejemplo el de grupos. Existen casos especiales como en Ibiza, donde sus hoteles solo abren 6 meses al año, que es la temporada en que visitan turistas jóvenes en busca de vida nocturna; el resto del año, cierran para dar mantenimiento a las instalaciones.</p> <p>En general los segmentos de clientes tradicionales son el familiar, el de negocios y el de grupos, pero existen muchas maneras de segmentar el mercado, de acuerdo al interés del empresario.</p> <p>Un tipo de segmentación que posiblemente no se haya realizado tan claramente, es sobre aquellos hoteles que en la actualidad ofrecen servicios relacionados a las actividades físico holísticas; regularmente ofrecen servicio de termas y SPA. Algunos han incursionado para ofrecer además una alimentación adecuada para el cuidado integral del huésped; llegando incluso a ofrecer espacios para la práctica de actividades como meditación y Yoga.</p> <p>En el caso de hoteles de cadena, que ofrecen las actividades anteriormente mencionadas, además tienen instalaciones que permiten realizar eventos muy variados. Por ejemplo, en algunos hoteles de las Vegas, se organizan torneos de</p>		

artes marciales cada año; mientras que en otros lugares del mundo, eventos como el mencionado anteriormente, se realizan en centros deportivos.

Para la comercialización de éstos hoteles y sus servicios, existen múltiples canales de distribución, entre las que se encuentran las *Online Travel Agencies* (OTA's); no obstante, aquellos que tienen mejores resultados, son los que saben manejar la proporción de sus plazas que ceden a estos intermediarios.

Sin importar el medio de comercialización, es importante que la información que se ofrece en cada medio, sea la misma y especifique los servicios que ofrece el hotel; además de mostrar las ventajas que tiene reservar en ése hotel y no en otro. En este punto, las PYMES, generalmente no hacen esto, por lo que la información de un medio a otro varía y genera confusión en el cliente potencial.

La presente guía tiene como principal objetivo guiar a las PYMES hoteleras en un proceso que las permita atender al mercado físico holístico a través de un proyecto que debe incluir cambios y mejoras de dentro del hotel a nivel de infraestructura, operación y administración.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados directo(s):

- **Del grupo consultor:** Allan Valverde, Diego Torres.
- **Del entorno:** agrupaciones de artes físico-holísticas, practicantes de artes físico-holísticas, ciudadanía, proveedores de insumos y equipos, expertos en ventas y mercadeo.

Involucrados indirecto(s):

- **Del entorno:** Agencias de viajes, tour operadores, gobiernos, asociaciones de turismo, asociaciones hoteleras

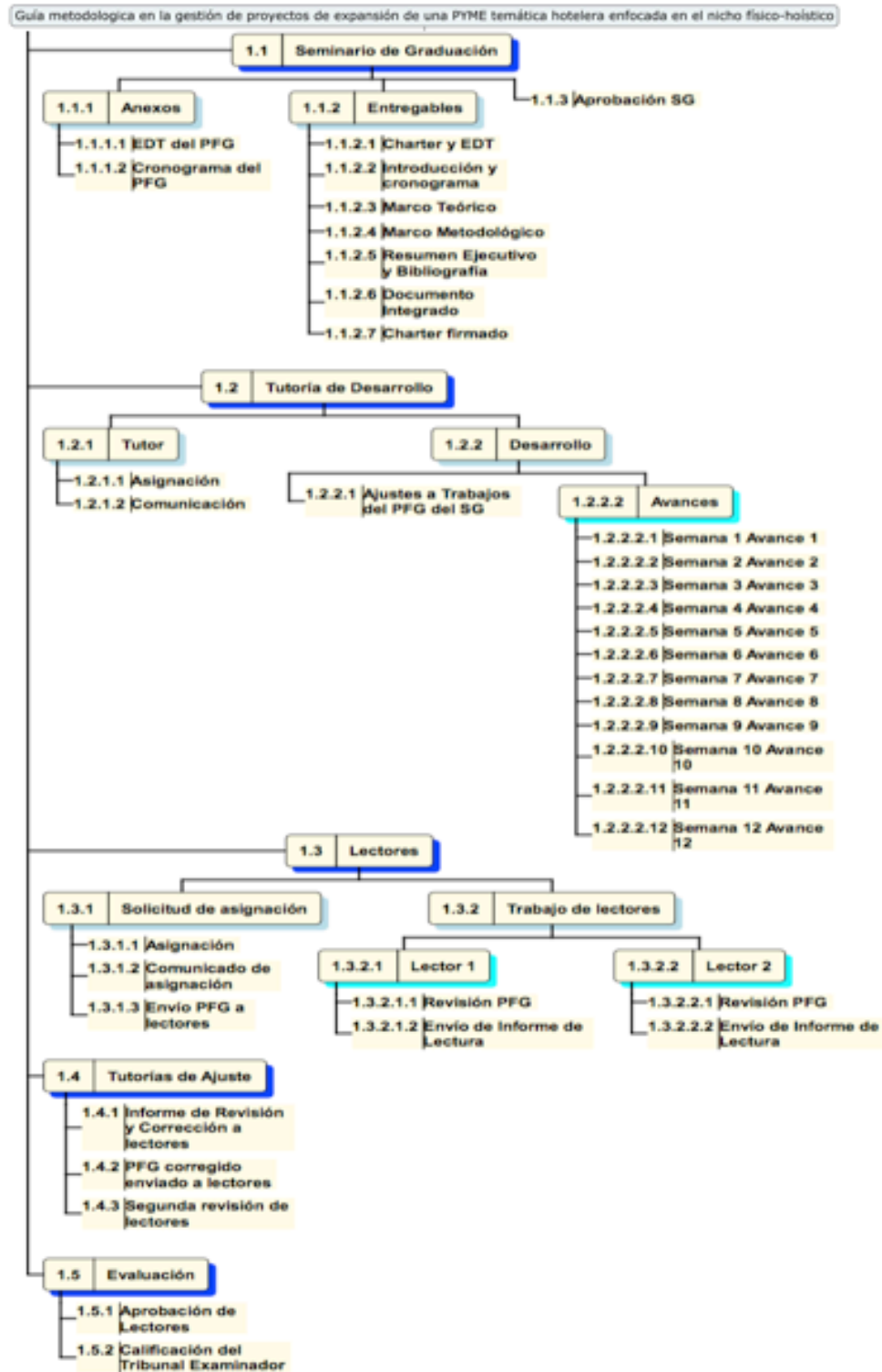
Director de proyecto: Ing. Diego Felipe Torres Valencia

Firma:




































Autorización de: Director de Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas. Allan Valverde

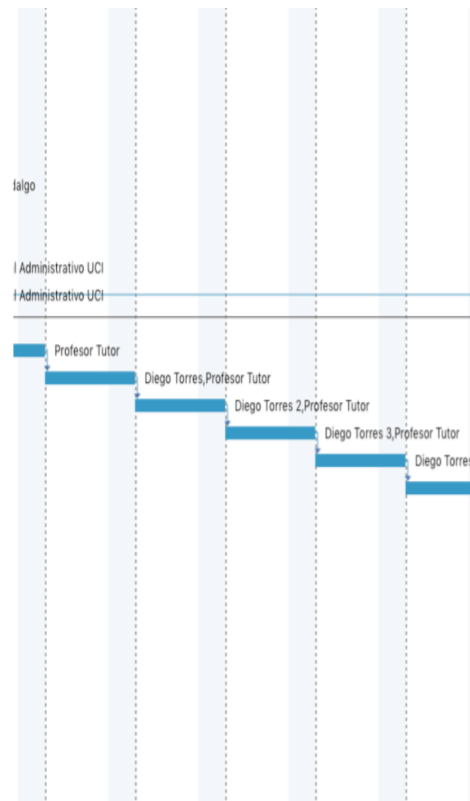
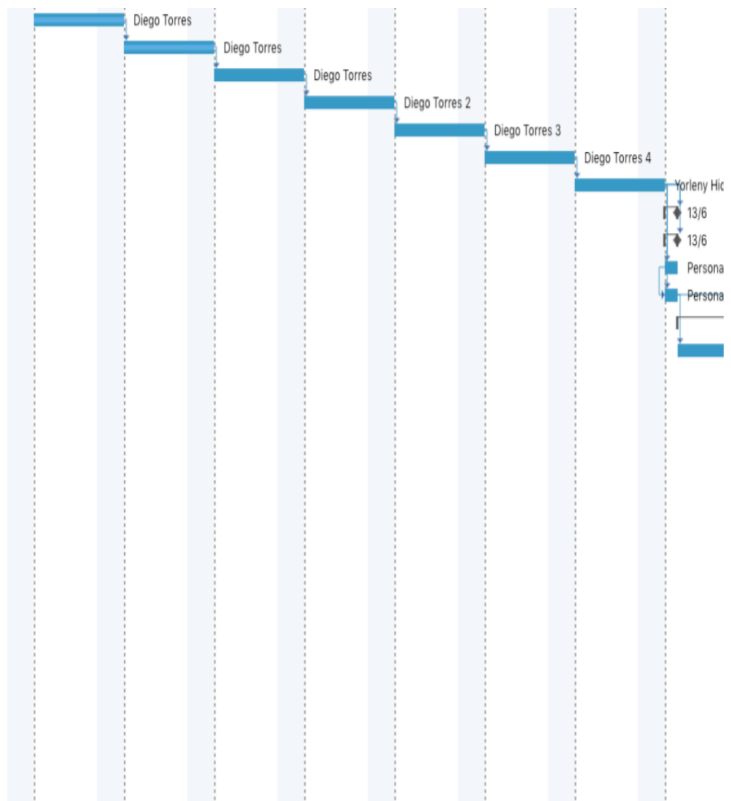
Firma:

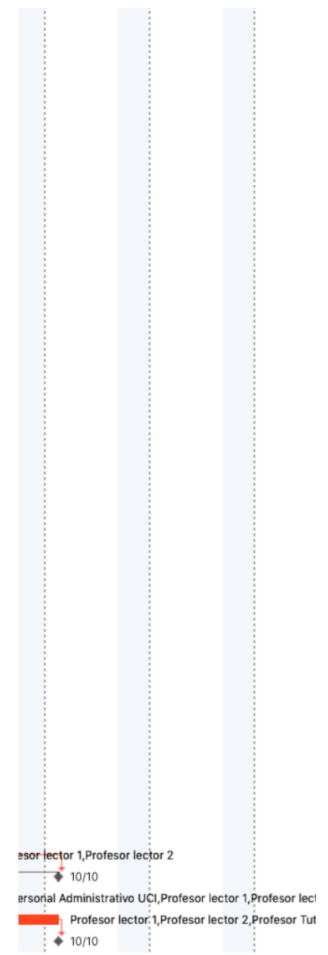
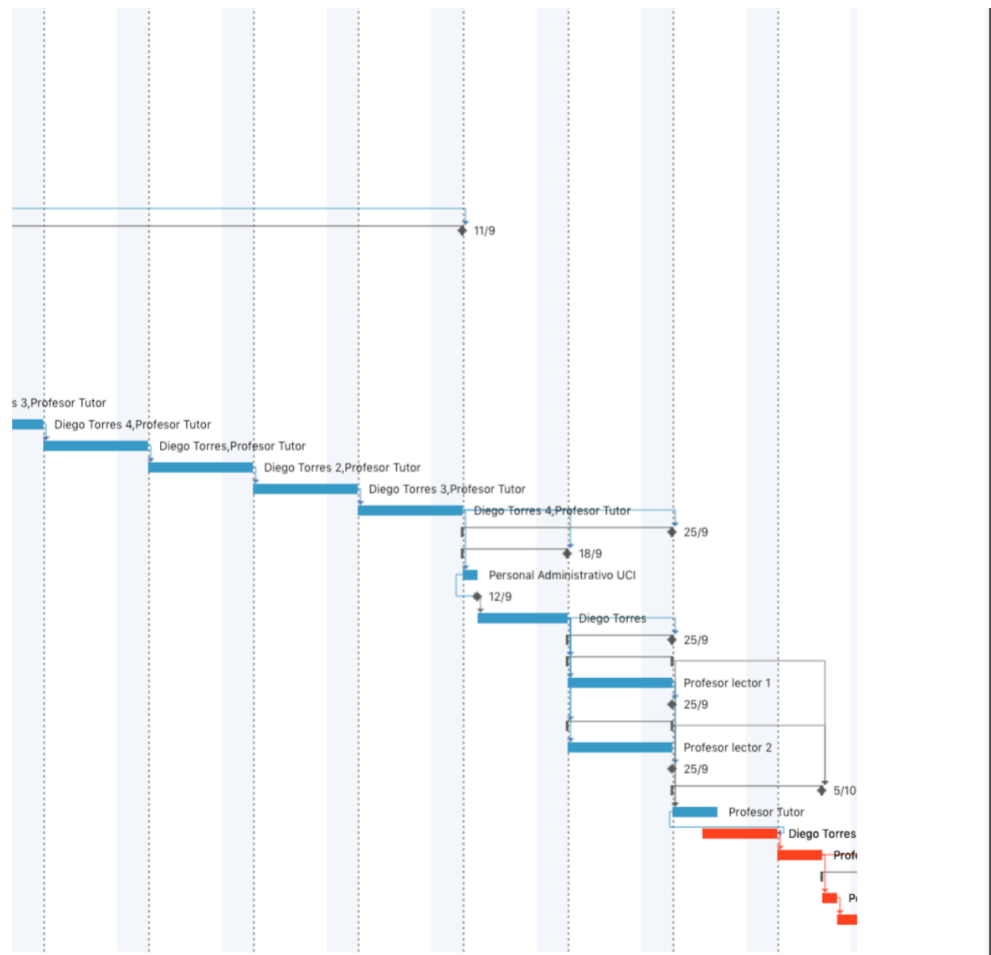
Anexo 2: EDT



Anexo 3: CRONOGRAMA

		Nombre de tarea	Duración	Trabajo	Comienzo	Fin	Predecesoras	% Completado	
0		GUÍA METODOLÓ...	147 días?	1.917 hrs	Lun. 25/4/16 8:00	Lun. 10/10/16 17:00		7%	
1		Seminario de g...	42 días?	320 hrs	Lun. 25/4/16 8:00	Dom. 12/6/16 17:00		25%	
2		Charter y EDT	5 días?	40 hrs	Lun. 25/4/16 8:00	Dom. 1/5/16 17:00		100%	
3		Introducción...	5 días?	40 hrs	Lun. 2/5/16 8:00	Dom. 8/5/16 17:00	2	100%	
4		Marco Teórico	6 días?	48 hrs	Lun. 9/5/16 8:00	Dom. 15/5/16 17:00	3	0%	
5		Marco meto...	6 días?	48 hrs	Lun. 16/5/16 8:00	Dom. 22/5/16 17:00	4	0%	
6		Resumen eje...	6 días?	48 hrs	Lun. 23/5/16 8:00	Dom. 29/5/16 17:00	5	0%	
7		Documento i...	6 días?	48 hrs	Lun. 30/5/16 8:00	Dom. 5/6/16 17:00	6	0%	
8		Aprobaciones	6 días?	48 hrs	Lun. 6/6/16 8:00	Dom. 12/6/16 17:00	7	0%	
9		Tutoría de desa...	1 día?	16 hrs	Lun. 13/6/16 8:00	Lun. 13/6/16 17:00	8	0%	
10		Tutor	1 día?	16 hrs	Lun. 13/6/16 8:00	Lun. 13/6/16 17:00	8	0%	
11		Asignación	1 día?	8 hrs	Lun. 13/6/16 8:00	Lun. 13/6/16 17:00	8	0%	
12		Comunic...	1 día?	8 hrs	Lun. 13/6/16 8:00	Lun. 13/6/16 17:00	8,11SS	0%	
13		Desarrollo	77 días?	1.192 hrs	Mar. 14/6/16 8:00	Dom. 11/9/16 17:00	12	0%	
14		Ajustes a tra...	5 días?	40 hrs	Mar. 14/6/16 8:00	Dom. 19/6/16 17:00	12	0%	
15		Semana 1 av...	6 días?	96 hrs	Lun. 20/6/16 8:00	Dom. 26/6/16 17:00	14	0%	
16		Semana 2 av...	6 días?	96 hrs	Lun. 27/6/16 8:00	Dom. 3/7/16 17:00	15	0%	
17		Semana 3 av...	6 días?	96 hrs	Lun. 4/7/16 8:00	Dom. 10/7/16 17:00	16	0%	
18		Semana 4 av...	6 días?	96 hrs	Lun. 11/7/16 8:00	Dom. 17/7/16 17:00	17	0%	
19		Semana 5 av...	6 días?	96 hrs	Lun. 18/7/16 8:00	Dom. 24/7/16 17:00	18	0%	
20		Semana 6 av...	6 días?	96 hrs	Lun. 25/7/16 8:00	Dom. 31/7/16 17:00	19	0%	
21		Semana 7 av...	6 días?	96 hrs	Lun. 1/8/16 8:00	Dom. 7/8/16 17:00	20	0%	
22		Semana 8 av...	6 días?	96 hrs	Lun. 8/8/16 8:00	Dom. 14/8/16 17:00	21	0%	
23		Semana 9 av...	6 días?	96 hrs	Lun. 15/8/16 8:00	Dom. 21/8/16 17:00	22	0%	
24		Semana 10 a...	6 días?	96 hrs	Lun. 22/8/16 8:00	Dom. 28/8/16 17:00	23	0%	
25		Semana 11 a...	6 días?	96 hrs	Lun. 29/8/16 8:00	Dom. 4/9/16 17:00	24	0%	
26		Semana 12 a...	6 días?	96 hrs	Lun. 5/9/16 8:00	Dom. 11/9/16 17:00	25	0%	
27		Lectores	12 días?	152 hrs	Lun. 12/9/16 8:00	Dom. 25/9/16 17:00	26	0%	
28		Solicitud de...	6 días?	56 hrs	Lun. 12/9/16 8:00	Dom. 18/9/16 17:00	26	0%	
29		Asignación	1 día	8 hrs	Lun. 12/9/16 8:00	Lun. 12/9/16 17:00	26	0%	
30		Comunic...	1 día	8 hrs	Lun. 12/9/16 8:00	Lun. 12/9/16 17:00	29SS	0%	
31		Envío PF...	5 días?	40 hrs	Mar. 13/9/16 8:00	Dom. 18/9/16 17:00	30	0%	
32		Trabajo de l...	6 días?	96 hrs	Lun. 19/9/16 8:00	Dom. 25/9/16 17:00	31	0%	
33		Lector 1	6 días?	48 hrs	Lun. 19/9/16 8:00	Dom. 25/9/16 17:00	31	0%	
34		Revisi...	6 días?	48 hrs	Lun. 19/9/16 8:00	Dom. 25/9/16 17:00	31	0%	
35		Envío...	0 días	0 hrs	Dom. 25/9/16 17:00	Dom. 25/9/16 17:00	34	0%	
36		Lector 2	6 días?	48 hrs	Lun. 19/9/16 8:00	Dom. 25/9/16 17:00	31	0%	
37		Revisi...	6 días?	48 hrs	Lun. 19/9/16 8:00	Dom. 25/9/16 17:00	31	0%	
38		Envío...	0 días	0 hrs	Dom. 25/9/16 17:00	Dom. 25/9/16 17:00	34	0%	
39		Tutorías deaju...	10 días?	104 hrs	Lun. 26/9/16 8:00	Mié. 5/10/16 17:00	33,36	0%	
40		Informe de R...	3 días?	24 hrs	Lun. 26/9/16 8:00	Mié. 28/9/16 17:00	33,36	0%	
41		PFG corregid...	4 días?	32 hrs	Mié. 28/9/16 8:00	Dom. 2/10/16 17:00	40SF	0%	
42		Segunda revi...	3 días?	48 hrs	Lun. 3/10/16 8:00	Mié. 5/10/16 17:00	41	0%	
43		Evaluación	5 días?	88 hrs	Jue. 6/10/16 8:00	Lun. 10/10/16 17:00	42	0%	
44		Aprobación...	1 día?	40 hrs	Jue. 6/10/16 8:00	Jue. 6/10/16 17:00	42	0%	
45		Calificación...	2 días?	48 hrs	Vie. 7/10/16 8:00	Lun. 10/10/16 17:00	44	0%	
46		FIN	0 días	45 hrs	Lun. 10/10/16 17:00	Lun. 10/10/16 17:00	45	0%	





Anexo 4: pilares de las artes marciales

De acuerdo a Juan Domingo Sánchez, profesor de Karate del club *Mushin* de la ciudad de Barcelona – España, la práctica de cualquier arte marcial, se basa en 3 pilares fundamentales que se detallan en el siguiente cuadro son:

Cuadro 27 Pilares de la práctica de artes marciales según profesor de karate (fuente: Juan Domingo Sánchez)

Términos asociados	Explicación
Técnica básica	Se refiere al estudio y la práctica repetida de técnicas, con el fin de comprender su mecánica y su desarrollo
Kata (formas)	Es la unión de técnicas predeterminada, que simula un combate
Términos asociados	Explicación
Combate	<p>Debe ser enseñado a cuatro niveles que son:</p> <p>Nivel básico: combate dirigido con técnicas de ataque y bloqueo básicas.</p> <p>Nivel medio: combate dirigido con técnicas de ataques básicos y bloqueos acompañados de contraataque libre, con el fin de que el defensor encuentre sentido a las técnicas según su visión.</p> <p>Nivel medio-avanzado: combate libre con uso de técnicas consecutivas de ataque y defensa; ciertas técnicas, por cuestión de seguridad se prohíbe ciertas técnicas.</p> <p>Nivel avanzado: combate dirigido, enfocado en la defensa personal. Se permite toda técnica con control.</p>